

الإدارة

الدكتور
صلاح عبد القادر النعيمي





Administration

الإدارة

الدكتور
صلاح عبد القادر النعيمي



الإدارة

تأليف الدكتور

صلاح عبد القادر النعيمي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

الكلية التقنية الإدارية

2007

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَهُوَ الَّذِي أَنزَلَ مِنْ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ فَأَخْرَجْنَا بِهِ نَبَاتَ كُلِّ شَيْءٍ فَأَخْرَجْنَا مِنْهُ خَضِراً نُخْرِجُ مِنْهُ حَبّاً مُتَرَاكِباً وَمِنْ النَّخْلِ مِنْ طَلْعِهَا قِنْوَانٌ دَانِيَةٌ وَجَنَّاتٍ مِنْ أَعْنَابٍ وَالزَّيْتُونَ وَالرُّمَّانَ مُشْتَبِهاً وَغَيْرَ مُتَشَابِهٍ انظُرُوا إِلَى ثَمَرِهِ إِذَا أَثْمَرَ وَيَنْعِهِ إِنَّ فِي ذَلِكُمْ لآيَاتٍ لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾

[الأنعام:99]

صدق الله العظيم

المحتويات

مقدمـــة الكتاب

تواجـه المنظمـات اليوم – علـى اخـتلاف أنواعهـا وطبيعـة نشـاطاتها – تحـديات كبيـرة، بسبب اشتداد المنافسة والتطور الهائـل والمتنـامي فـي مجـال الاتصـال والمعلوماتيـة وتحديات العولمة ..

لذلك أصبح لزاماً علـى المدير والقادة الإداريين، إعادة النظر فـي أساليب العمل وفـي الوسائل والقرارات والسياسات التي يتم تبنيها من أجل نجاح المنظمة* واستمرارها.

وبالمقابل يقع على عاتق الباحثين والمختصين في مجال الإدارة، مسؤولية التواصل مع متطلبات العصر ومواكبة المستجدات بغية تفّهم واقع التطور المطلوب وضروراته، ومن هذا المنطلـق، أهـتم الكتـاب بتنـاول الأسـس النظريـة والفكريـة التـي تـدعم التطبيـق .. إذ سـعى المؤلف الى تحقيق ما يأتي :

- محاولـة مـزج الأفكـار والنظريـات وتقنيـات الإدارة المعاصـرة مـع المبـادئ والأسس التي ساهمت في تطور الفكر الإداري .
- التوفيـق بـين متطلبـات مفـردات المـنهج الدراسـي فـي الكليـة ولمجمـل طلبـة الأقسام الإدارية في الكليات والمعاهد، بالشكل الذي يوفر إطاراً فكرياً لطبيعة العمل الإداري علـى وفـق رؤيـة جديـدة، يمكـن أن تتيح (للمختص، الباحث، ومدرس المادة) منظوراً شمولياً للإدارة وتطبيقاتها في حياتنا المعاصرة .

يتألف الكتاب من خمسة فصول، خصص الأول منها لبحث مفاهيم (الإدارة، المنظمـة، البيئـة) بهدف إعطـاء تصـور واضـح عن الإدارة وأهميتها والأسباب التـي تدعو الـى دراستها، اضافة الى التعرف على أنواع المنظمات والتصنيفات الأكثر حداثة لأنواع البيئة ولماذا يتزايد الاهتمام بالبيئة الدولية.

أمـا الفصـل الثـاني، فيتنـاول أسـس الإدارة، مـن خـلال اسـتعراض مـداخل تطـور الفكـر الإداري ومساهمات الرواد التـي أرسـت دعائم المبادئ الإداريـة وأسس العمل الإداري التـي لا تزال تطبيقاتها مستمرة حتى وقتنا الحاضر .

---

* سيتم اعتماد مصطلح "المنظمة" للتعبير عن أي تشكيل إداري (شركة، منشأة، مؤسسة، وزارة ..)، نظراً لأنه المصطلح الأكثر شيوعاً وتوافقاً مع الفكر الإداري، طالما أن أي من المسميات المذكورة يعتمد على العمل الجماعي الموجه والمنظم.

ويهتم الفصل الثالث، في استعراض الوظائف الإدارية وتحليلها (التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة) من حيث مفاهيمها وأدواتها وتأثيراتها في مجمل النشاطات والأعمال التي يتم من خلالها التّوجه نحو تحقيق أهداف المنظمة .

و يركز الفصل الرابع على مضامين "العملية الإدارية"، اذ يتم التطرق الى تطور النظرة للعمل الإداري وأدوار المدير ومهاراته، اضافة الى العمليات الإدارية الساندة، وهي (عملية اتخاذ القرار، عملية الاتصال الإداري، عملية التحفيز)، والتي بموجبها يمكن للمدير أن يمارس وظائفه الإدارية بالشكل الذي يضمن أداء الواجبات والمهمات المطلوبة ويحقق للمنظمة النجاح والتميّز والنمو .

ويختتم الكتاب بالفصل الخامس، حيث يتم التأكيد على مفهوم الوظائف الأساسية للمنظمة وطبيعتها(وظائف المنظمة)، والتي تمثل حقل أو مجال تطبيق المدير للوظائف الإدارية وهي (وظيفة الإنتاج والعمليات، وظيفة التسويق، وظيفة إدارة الموارد البشرية، الوظيفة المالية، وظيفة العلاقات العامة) .

استعان المؤلف بمجموعة من المصادر والمراجع العلمية، ذات الإصدارات القديمة والحديثة، بغرض تحقيق الانسجام والتوازن الفكري في عرض المفاهيم والمنطلقات الأساسية للكتاب .. ونسأل العزيز الكريم أن نكون قد وفقنا في تقديم جهد مبارك يمكن أن ينتفع منه الآخرون ..

الفصل الأول

مقدمة في مفاهيم

الإدارة ، المنظمة ، البيئة

الأهداف The objectives

بعد دراسة هذا الفصل ينبغي أن نصل الى:

1 - التعرف على مفهوم الإدارة وأهميتها في حياتنا.

2 - تكوين صورة أولية عن طبيعة الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة.

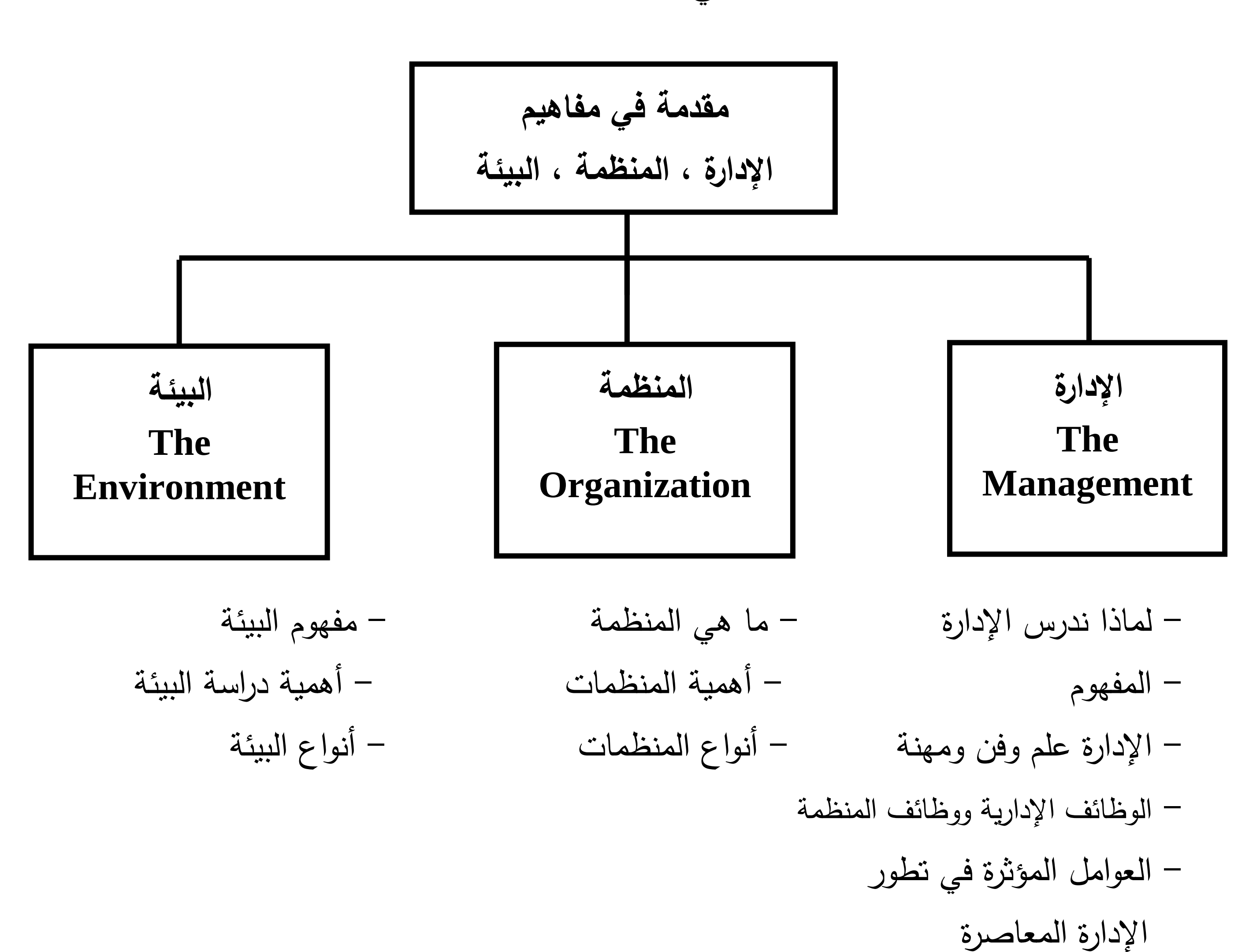
3 - فهم ماهية المنظمة .. أنواعها والتصنيفات الشائعة للمنظمات في الفكر الإداري ؟

4 - المقارنة بين المنظمات الخاصة والمنظمات الحكومية.

5 - تحديد مفهوم البيئة وما أهمية دراستها في مجال الإدارة ؟

6 – تتبع التصنيفات الحديثة لأنواع البيئة .. ولماذا يزداد الاهتمام بدراسة البيئة الدولية ؟

مخطط توضيحي لمضامين الفصل الأول



- لماذا ندرس الإدارة
- المفهوم
- الإدارة علم وفن ومهنة
- الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة
- العوامل المؤثرة في تطور الإدارة المعاصرة

- ما هي المنظمة
- أهمية المنظمات
- أنواع المنظمات

- مفهوم البيئة
- أهمية دراسة البيئة
- أنواع البيئة

أولاً: الإدارة

تمثل الإدارة جزءاً من النظام العام لتطور حياة الإنسان، وقد ظهرت الحاجة إليها بسبب أهمية التعاون وتنظيم الجهد المشترك بين الأفراد ..

لقد عرفت البشرية بعضاً من تطبيقات الإدارة بالفطرة، منذ نشوء التجمعات للأفراد في القبيلة والقرية، طالما كانت هناك حاجات ورغبات، وطالما كان هناك من يسعى بوسائل مختلفة لكي يشبع هذه الحاجات، لذلك استخدم الإنسان منذ التاريخ القديم – دون أن يدرك أهمية ما يفعل – أسلوباً منظماً في الحصول على ما يحتاجه .. وهكذا نجد أن جزءاً من مفاهيم الإدارة وتطبيقاتها لصيق بالعديد من تفاصيل حياتنا اليومية ويمارسه الجميع، الأم والأب في تربية الأبناء وتنظيم شؤون الاسرة، وصاحب المحل أو الشركة الصغيرة حتى وأن كان من دون شهادة أو تخصص إداري وكذلك أصحاب الأموال والعقارات .. وغيرهم كثيرون، طالما كانت لهم القدرة على تنسيق أعمالهم والتفاعل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.

ومع مرور الزمن، حركت عمليات تنظيم شؤون الحياة بين الأفراد والجماعات وتبادل السلع والمنتجات، البداية لترسيخ أسس التعامل وبناء العلاقات التجارية والصناعية بين المنظمات (الشركات على اختلاف أنواعها) تلبية لاحتياجات المجتمع . . وأبرزت الثورة الصناعية التي حصلت في أوربا في القرن التاسع عشر – وتميزت بظهور الماكنة – أهمية التفكير بتجديد أساليب ومبادئ العمل الجماعي المنظم بسبب تزايد الاحتياجات البشرية واتساع حجم المنظمات الذي أدى الى تعقد مشاكل العمل، اضافة الى تعدد الأسواق والمنتجات ، مما نجم عن ظهور أدوات ووسائل إدارية كانت كفيلة بإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المسؤولين في تلك المنظمات وفتحت الباب واسعاً أمام الباحثين والمفكرين ورجال الأعمال لتكوين الأسس والنظريات ذات العلاقة بالأداء وتنظيم الجهد الجماعي المشترك.

فكان تطور "الإدارة" مفهوماً ووسيلة للعمل الكفوء، بمثابة الاستجابة للتغير والتحولات الحاصلة في المجتمعات، كما أنها الأداة التي ساهمت في تنمية ثروات الشعوب وتحقيق النجاح لأية منظمة.

لماذا ندرس الإدارة ؟

أن ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات، هي تلك العلاقة التي تربطه مع الآخرين، فهو الراغب بالخدمة أو الحصول على المنتوج وهو المؤدي للعمل من أجل الوصول الى ناتج يحقق منفعة الناس، وفي الوقت نفسه، هو الذي يمارس أدوراً مختلفة ويتحمل المسؤوليات وفق صياغات وقواعد بذل من أجل إعدادها وترسيخها، جهوداً علمية وأكاديمية امتدت سنوات طويلة..

ومن هذا المنطلق، برزت "الإدارة" بوصفها وسيلة مهمة لتنظيم جهود الأفراد وتبادل المنافع، وتكمن أهميتها فيما يأتي :

- توجيه الأفراد (العاملين) نحو إنجاز العمل بطريقة منظمة.
- تنسيق الجهد الجماعي وتوليفه لتحقيق الأهداف المشتركة.
- مواكبة التطور واستمرار بقاء المنظمات ونموها ، بافتراض التطبيق السليم للممارسات الإدارية.
- تحقيق الاستجابة والتكيّف للتغيرات العلمية والتكنولوجية بما يضمن دقة الأداء وتطور وسائل التنفيذ وإنجاز المهمات.
- ازدهارالمجتمعات وتقدمها ، عن طريق الاستخدام الكفوء وبأفضل الوسائل الممكنة للموارد والإمكانات المتوفرة (البشرية ، المالية، المادية والمستلزمات، المعلوماتية).

ومن خلال النقاط أعلاه، يتبين أن للإدارة دوراً أساسياً في تحقيق أهداف، "ألفرد" .. لكونها توضح طريقة أداء العمل "والجماعة" .. توحيداً وتنسيقاً للجهد المشترك، الى جانب أهميتها "للمنظمة" و"للمجتمع"، لذلك ينبغي دراستها وفهم متطلباتها.

وقد ساعدت عوامل كثيرة في عصرنا الحالي، على تعزيز أهمية دراسة الإدارة وتطبيقاتها لكونها تُمارس اليوم في مختلف مجالات الحياة .. وعلى المستوى التنظيمي، فهي

ممارسة لا بد من وجودها في أية منشأة أو شركة، سواء اكانت صناعية أم تجارية أم خدمية وفي المؤسسات كافة (السياسية والعسكرية والمدنية)، مع الإشارة الى خصوصيات نوع تطبيق المبادئ والقواعد الإدارية في كل تلك المنظمات وأسلوبها.

مفهوم الإدارة :

اختلفت آراء الكتاب والباحثين في إيجاد مفهوم شامل أو تعريف محدد للإدارة، ويعود سبب ذلك الى أن كلاً منهم ينظر الى المفهوم من زاويته الخاصة تعبيراً عن الحالة التي يقوم بدراستها، لذلك سنحاول البحث في البعض منها وصولاً الى تقديم تصور واضح عن معنى الإدارة ودورها في عمل المنظمات.

يُعرف هولت (Holt) الإدارة على أنها :

"عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة المنظمة[1].

وهو ذات المدخل الذي يتبناه عدد كبير من الباحثين ومنهم شيرمرهورن (Schermerhorn)[2]، إذ يتم التأكيد غالباً، على الوظائف الإدارية وأهميتها في الربط بين موارد المنظمة لتحقيق الأهداف.

ويوضح أوجا (Ahuja) إن الإدارة تمثل: "الجزء الأساس في أي نشاط جماعي داخل المنظمة، وهي تقود الى تحقيق الغايات (الأهداف) المشتركة"[3].

وهو بذلك يشير الى أهمية العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما يُعبر (الشامي) عن مفهوم الإدارة بشمولية أوسع، معتبراً أنها "العنصر الأساس والمهم في المنظمة، المسؤول عن تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة في نشاطها..

ويُضيف "أن الإدارة هي حسن التدبيرالذي يشكل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يوحي بالثقة ويؤدي الى النجاح"[4].

وبذلك فهو يُقدم مفهوماً يجمع بين أداء الوظائف الإدارية وأهمية تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها من خلال قيامها بالنشاطات المختلفة.

أما (Ivancevich & Others) فيشير الى تعدد أوجه تعريفات الإدارة، حيث ينظر إليها[5]،

-بوصفها عملية A process : لكونها تضم مجموعة من الوظائف والنشاطات التي يؤديها المديرون في المنظمة.
-بوصفها علم A displine : لكونها تشمل على مبادئ وأسس ونظريات.
-بوصفها أفراد A people : فهي تضم مجموعة من الأفراد (العاملين) يوجههم المديرون لإنجاز أهداف المنظمة .
-بوصفها مهنة A career : فهي مهنة يخصص الأفراد حياتهم العملية من أجل التفوق فيها، وهي تفرض عليهم فرص وتحديات مختلفة.

بعد استعراضنا لوجهات نظر عدد من الباحثين، يمكن القول بأن استيعاب مفهوم الإدارة يتطلب – حسب رأينا – تجزئته الى مكوناته الأساسية لذلك نعتقد بأن الإدارة ..

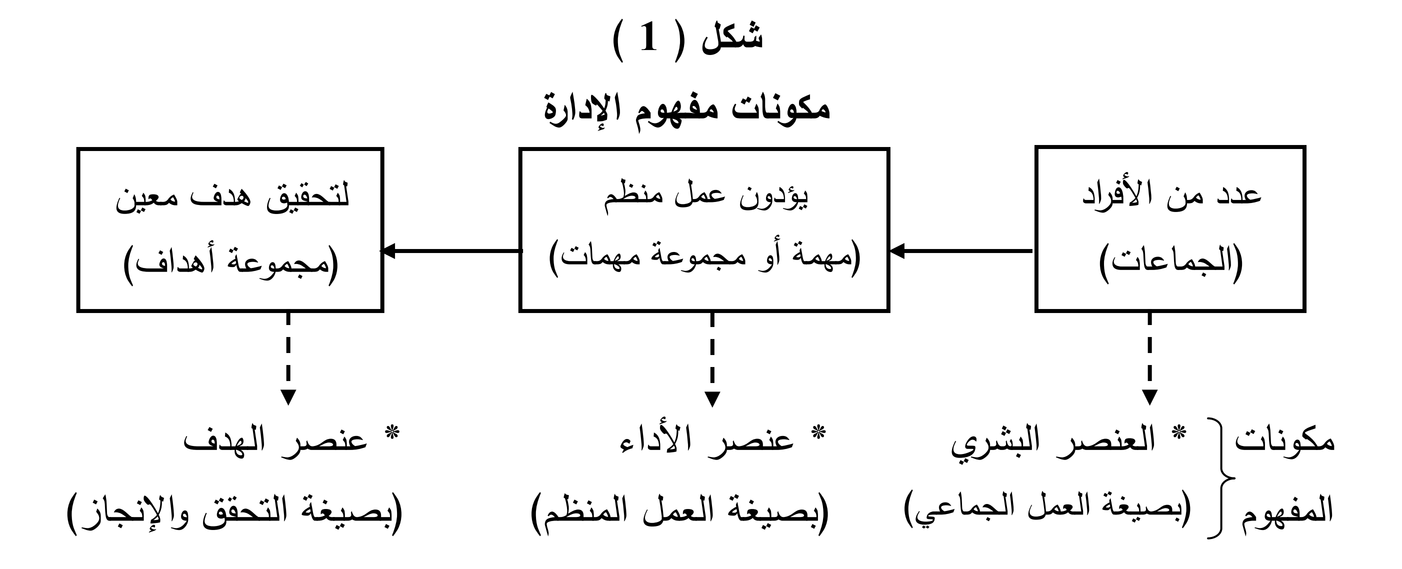
" تفكير وأسلوب عمل منظم يعتمد الجهد المشترك لعدد من الأفراد (الجماعات) من أجل تحقيق غايات (أهداف) المنظمة".

ويلاحظ أن المفهوم أعلاه، يتألف من ثلاث عناصر أساسية، هي (العنصر البشري، عنصر الأداء الذي يتضمن أسلوب العمل، وعنصر الهدف) ..

ويوضح الشكل التالي طبيعة العلاقة بين هذه العناصر التي تمثل مكونات مفهوم الإدارة .

شكل (1)

مكونات مفهوم الإدارة



الإدارة علم وفن ومهنة

اتفق الكثيرون، على أن الإدارة علم وفن[6]. ويعود ذلك لأسباب عديدة:

- فالإدارة "علم Science" له قواعده وأصوله التي اجتهد عدد كبير من المفكرين والباحثين في صياغة المبادئ principles والأسس Fundamentals، التي أصبحت حقائق ثابتة يجري تطبيقها وممارستها في مختلف أنواع المنظمات .. وتدرس اليوم ضمن مواد علمية تخصصية في الجامعات والمراكز التطويرية والتدريبية والاستشارية في دول العالم كافة.
- وهي "فن art" لكونها تتطلب مهارات متنوعة، فكرية (لاتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل) وإنسانية (في قيادة الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم) وفنية (تعتمد القدرة الشخصية في التعامل مع ظروف ومتطلبات العمل)..

وإذا كان الطبيب والمهندس وأستاذ الفنون الجميلة بحاجة الى المعرفة العلمية في مجال التخصص، فأن امتلاك أي منهم للمهارة والخبرة في تطبيق هذه المعرفة يجعله ناجحاً في مجال عمله، وبالمثل فأن الإداري المتخصص يستند الى المبادئ الإدارية ويلتزم بقواعد العمل ونظامه .. إلا أن نجاحه وتفوقه يرتبط – الى حد كبير – بأسلوب تعامله بمهارة مع

الأفراد وفي تقدير المواقف لحل المشاكل التي تواجهه بالاعتماد على قدرات ذاتية يفترض أن تكون متميزة كالذكاء وحسن التصرف ورؤية واضحة للأمور.

_ ويعد كون الإدارة مهنة((career)) مطلباً حقيقياً في حياتنا المعاصرة , إذ يكرس الفرد حياتة من اجل تحقيق التفوق والتميز مهنياً , ومن ثم يحاول الاستعانة بما يمتلك من معارف ومهارات في تعزيز موقعة الوظيفي لتحقيق طموحاتة الشخصية وضمان الاستمرار في العمل , من خلال الاستمرار في التعلم وتطوير معلوماتة وإكتساب الخبرات التي تؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة.

كما تتطلب النظرة إلى الإدارة كمهنة ... انطلاقاً من فلسفة المنظمة وأهدافها , أن تُقدم إدارة المنظمات للأفراد العاملين فيها , الدعم والإسناد الكافيين من اجل وتوجية مهاراتهم وقدراتهم الذاتية تفعيلها في تطوير المهنة ... لذلك يُشار إلى أهمية مقابلة matching الاحتياجات الخاصة بالأفراد العاملين (أهدافهم وطموحاتهم الشخصية) مع الاحتياجات التنظيمية (الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها) , من اجل ضمان النجاح في عمليات تخطيط برامج تطوير المهنة career development[7].

ومع مرور الزمن , أصبح للإدارة دور أكثر أهمية في حياة الشعوب فنتيجة تزايد أهميتها وارتباطها الوثيق بالأقتصاد والسياسة وبقية العلوم الأخرى ... أصبحت الإدارة اليوم بمثابة سلاح ((a weapon)) فعال ، أدى إلى حدوث فجوة واسعة من مراحل التطور بين الدول المتقدمة والدول الأخرى ...

حيث تشير الحقائق المعاصرة ان الدول العظمى تدار بأسلوب منظم ومهارة ادارية فائقة تعتمد الابداع والتطور المستمر في قواعد العمل وتطبيقاته .

الوظائف الإدارية

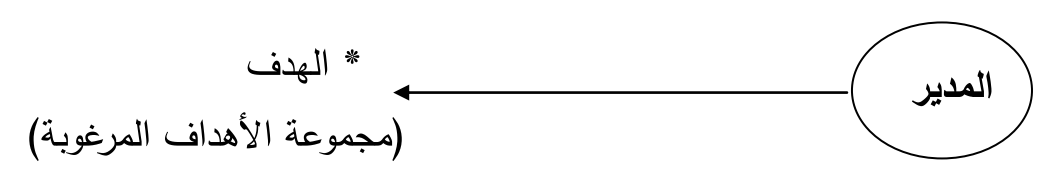
ووظائف المنظمة

أظهرت تطبيقات الإدارة وجود عدد من الوظائف التي تمارس في المنظمات على اختلاف أنواعها (الصناعية والتجارية والخدمية ..) ولأننا سنتعرض بالتفصيل الى أنواع المنظمات والوظائف شائعة الاستعمال فيها، بالإضافة الى أنواع الوظائف الإدارية التي هي مسؤولية المدير، نحاول أن نعطي فكرة أولية عن مفهوم كل من تلك الوظائف تمهيداً لشرح تفاصيل أكثر في الفصول القادمة.

1- الوظائف الإدارية

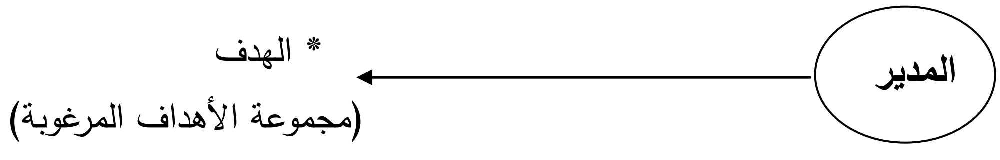
يترأس "المدير" في المنظمة أقساماً وإدارات أو وحدات فرعية وهو يمارس دوراً أساسياً في إنجاز عدد من الوظائف الإدارية التي تسمى أحياناً"وظائف المدير" إذ يشرف على مجموعة من الأفراد (العاملين) التي يوجههم ويتفاعل معهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة .. وفيما يأتي توضيح موجز لتلك الوظائف وهي (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة).

أ - **وظيفة التخطيط** : تعد الوظيفة الإدارية الأولى من حيث أهميتها وأولوية ممارستها، حيث يقوم المدير بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المطلوبة وطرق الوصول إليها بالاعتماد على مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتسهيل مهمة التنفيذ .. ويمكن توضيح ذلك بصورة مبسطة كما يأتي.



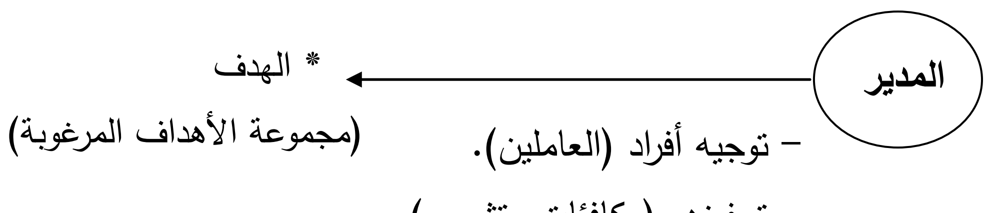
- التنبؤ بالمستقبل .
- تحديد مسار الوصول للهدف.
- وضع السياسات والإجراءات والقواعد.

ب - **وظيفـة التنظيـم** : تهتم بتحديد أوجـه النشـاطات المطلوبـة فـي ضـوء الخطـة وهي تركز علـى العلاقات بين الإدارات وبين الأفراد وتنظيمها بالاستناد الى صلاحيات ومسؤوليات محددة وبالاتجاه الذي يخدم تحقيق الهدف.



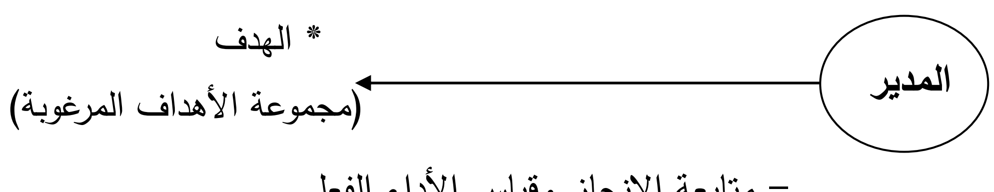
- تحديد علاقات العمل.
- تنسيق الجهود والموارد.
- النشاطات اللازمة لأداء العمل.

ج - **وظيفة القيادة:** وهي الوظيفة المرتبطة بممارسة المدير لدوره في إثارة حماسة الأفراد (العاملين) وتوجيههم والتفاعل معهم بوسائل تساهم في تحقيق الإنجاز الأفضل للعمل.



- توجيه أفراد (العاملين).
- تحفيزهم (مكافئات وتشجيع).
- التفاعل للإنجاز الأفضل.

د - **وظيفة الرقابة** : وظيفة متابعة وقياس نتائج الأداء للتأكد، أن العمل يؤدى بالشكل المطلوب واتخاذ أية إجراءات ممكنة لتصحيح المسار والأداء باتجاه الهدف.



- متابعة الإنجاز وقياس الأداء الفعلي .
- مقارنة النتائج مع المخطط.
- إجراءات (وقائية وعلاجية).

ولا بد من إشارة الى أن الوظائف الإدارية مترابطة وتكمل أحداها الأخرى إذ بالرغم من التسلسل التتابعي الذي وردت فيه، فأن واقع الحال في أثناء التطبيق يشير الى أن المدير ينبغي أن يولي اهتماماً متوازناً لكل منهما، وأن الخلل في أداء أية وظيفة ينعكس حتماً على كفاءة المدير في إنجاز الوظائف الأخرى.

2- وظائف المنظمة

وهي الوظائف التي تهدف الى تسيير عمل المنظمات على اختلاف أنواعها، وأن قسماً من هذه الوظائف تكون أساسية في عمل أية منظمة مثل (إدارة الموارد البشرية/ الأفراد والذاتية، الإدارة المالية/ الحسابات وإدارة المخازن) بينما يعتمد وجود القسم الآخر منها على طبيعة نشاطات المنظمة مثل (إدارة الإنتاج والعمليات، إدارة التسويق، العلاقات العامة، .. الخ).

ويمكن القول أن وظائف المنظمة تعتمد على التخصص في أداء النشاطات كما أن المدير في أي منها يُمارس وظيفة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ولذلك فهي بمثابة المجال أو الحقل Filed الذي يمارس فيها المديرون أدوارهم لإنجاز أهداف المنظمة التي تمثل الحصيلة الإجمالية لهدف كل من الوظائف (الإدارات) التي جرى ذكرها في أعلاه.

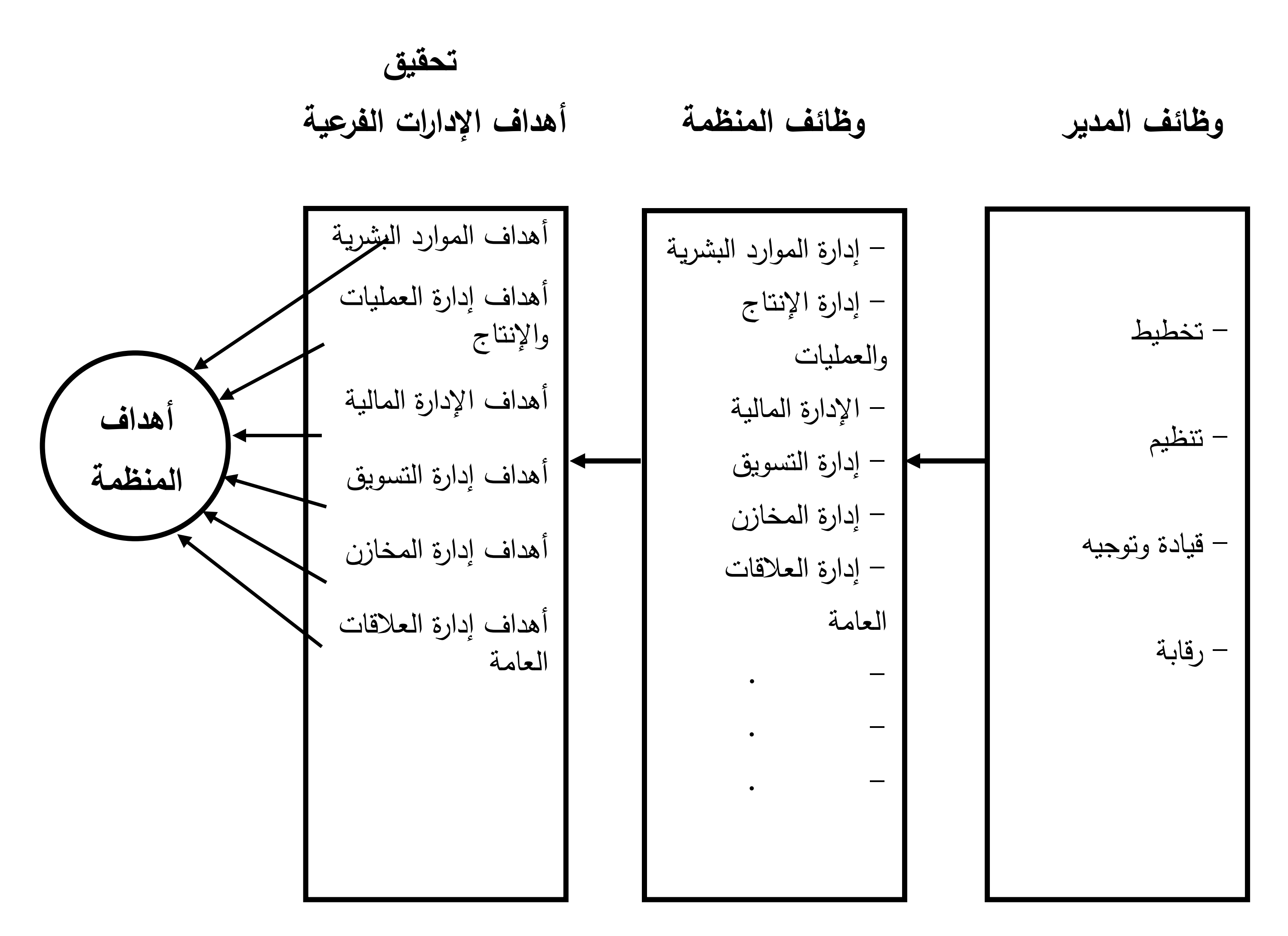
ولكل من وظائف المنظمة، مجموعة من المهمات والواجبات المتخصصة حيث يكون مدير إدارة الموارد البشرية مسؤولاً عن استقطاب العناصر الكفوءة واختيار العاملين وتعيينهم والإشراف على إعداد البرامج التدريبية .. كما يقوم مدير إدارة الإنتاج والعمليات بالاهتمام بالتكنولوجيا وطرق ترتيب المصنع وما يتعلق بتصميم المنتوج ..

وهكذا نجد ان كل من المديرين يشرف على إحدى وظائف المنظمة التي تتناسب مع اختصاصه ويكون مسؤولاً عن إنجاز أهدافها المرتبطة بالأهداف العامة التي تسعى المنظمة ككل الى تحقيقها .

ويوضح الشكل (2) طبيعة العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة.

شكل (2)

العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة



العوامل المؤثرة في تطور الإدارة المعاصرة

فيمــا يــأتي أبــرز العوامــل ذات التــأثير فــي تطــور الحاجــة الــى الإدارة فــي الوقــت الحاضر ..

1 - الثورة المعلوماتية والتقدم العلمي والتكنولوجي، خاصة في مجال الاتصالات التـي أضـافت للممارسـات الإداريـة بُعـداً جديـداً يـرتبط باسـتخدام التقنيـات والحاسبات الإلكترونية.

2 - الانفتاح على البيئة وزيادة التفاعل بين المنظمات.

3 - تزايد شدة المنافسة (المحلية والدولية).

4 - تغير سلوك المستهلك وعدم استقرار رغباته وطموحاته الواسعة في الحصول على سلع ومنتجات فريدة ومتميزة.

5 - الحاجة الى ترشيد استخدام عناصر الإنتاج بسبب ندرة الكفاءات وارتفاع أسعار المواد الخام وموارد الطاقة وتكلفة راس المال.

ثانياً: المنظمة

تُطلق تسمية "المنظمة" على العمل الجماعي المنظم، الذي يستند الى قواعد وعلاقات رسمية (قانونية) توضح أسس التعامل بين الأفراد في داخلها ومع المحيط الخارجي .. لذلك فهي تشمل جميع التسميات الأخرى (الشركة، المنشأة، المشروع، المؤسسة) كما أنها تعبر عن مجمل النشاطات التي يتم القيام بها (الصناعية، التجارية، الخدمية)، سواء كانت تلك النشاطات تُمارس في المؤسسات المدنية أو العسكرية أو حتى للأغراض السياسية .. والسؤال المهم الذي ينبغي فهمه واستيعابه،

" لماذا يعمل الأفراد بصيغة العمل الجماعي (المنظمي)" ؟

إن الإجابة عن السؤال أعلاه ستوضح مفهوم المنظمة وأهميتها في حياتنا المعاصرة .

ما هي المنظمة

تُشير هاتش، (Hatch) أن المنظمة يمكن تعريفها بطرائق مختلفة، كونها تركيباً اجتماعياً، تكنولوجياً، ثقافياً، مادياً أو بوصفها جزءاً من البيئة[8].

وحقيقة الامرأن وجود المنظمة يرتبط بالأفراد، الذين يتفاعلون مع بعض لأداء وظائف معينة تمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك تعرف المنظمة بأنها "كيان اجتماعي هادف، يصمم وفق هيكلية مدروسة وأنظمة منسقة لأداء النشاطات، كما أنها ترتبط بعلاقات مع البيئة الخارجية[9].

وللمنظمات أهداف عديدة، تختلف تبعاً لطبيعة نشاطاتها فمنها ما يقوم بتصنيع منتجات أو بضائع مثل (الحقائب والملابس، الأجهزة والمكائن والمعدات، .. الخ) حيث تسمى منظمات إنتاجية أو صناعية .. كما أن هناك منظمات أخرى تقدم خدماتها لزبائنها مثل (العلاج الطبي في المستشفيات والتعليم في الجامعات وخدمات الصيانة والتصليح والخدمات المالية في المصارف والبنوك .. الخ) وتسمى منظمات خدمية.

وبشكل عام، يذكر (السالم)[10]، أن للمنظمات ثلاثة أهداف أساسية مقبولة على نطاق واسع، تتمثل في :

-الكفاية في مجالات تحقيق أهداف المجتمع وحاجاته.

-تحقيق سعادة الأعضاء، العاملين فيها.

-الاهتمام والعناية بالمجتمع وصيانته.

كما لا بد من الإشارة الى أن اختلاف حجم المنظمات أو أهدافها أو نشاطاتها، يعتمد – الى حد كبير– على إمكانيتها وقدراتها التي يطلق عليها مصطلح "الموارد التنظيمية" أو "موارد المنظمة" والتي تكون على أربعة أنواع رئيسة، هي :

-الموارد البشرية : يُقصد بها العنصر البشري (الأفراد العاملين).

-الموارد المادية : وتشمل المستلزمات، الأثاث، المكائن والمعدات ..

-الموارد المالية : النقود والأسهم والسندات ..

-الموارد المعلوماتية : البيانات ووسائل معالجتها.

إذ أدى التطور الهائل في مجال المعلومات وتقنيات الاتصال، الى بروز دور المعلوماتية كأحد الموارد المهمة في المنظمة، لاسيما بعد شيوع استخدام الحاسبات الالكترونية والانترنت .. حيث أصبحت المعلومات محوراً أساسياً في دعم وإسناد القرارات الإدارية.

أهمية المنظمة

يتضح من خلال ما تقدم، أن الغرض الأساس لأية منظمة يتمثل في إنتاج السلع أو/ والخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن (المستهلكين) .. إلا أن تطور الفكر الإداري واتساع دور المنظمات في حياتنا المعاصرة، تطلب منها أن تأخذ في الحسبان اهتمامات أخرى لتحقيق المصالح المشتركة لجميع الأطراف المعينة، وهم :

-(الأفراد) المالكون للمنظمة أو المساهمون في تمويلها اضافة الى العاملين فيها و المستهلكين.

-(المنظمة ذاتها) بما يضمن استقرار بقائها ونموها .

-(المجتمع) بهدف تطويره من خلال ما تساهم به المنظمة .

وتتلخص أهمية المنظمات فيما يأتي[11] :

1 -حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة .

2 -إنتاج الخدمات والبضائع بكفاءة .

3 –توفير المجال للإبداع وتيسير .

4 –استخدام التصنيع الحديث والتكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر.

5 –التكيف والتأثير في التغير البيئي .

6 –تحقيق فائض القيمة (المنفعة) للمالكين، المستهلكين، المستخدمين (العاملين).

7 –مواجهة التحديات المرتبطة بالتنوع (في المنتجات أو الأسواق..) وكذلك تطور أخلاقيات العمل وأساليب التحفيز وتنسيق جهود العاملين.

النظم المغلقة والنظم المفتوحة

تنقسم النظم على نوعين رئيسين، هما النظم المغلقة والنظم المفتوحة[12] :

فالنظام المغلق Closed – system هو الذي يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط له استقلال تام أو ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية، بمعنى أن النظام المغلق هو النظام الذي لا يتسلم طاقة من المحيط الخارجي ولا يصدر أية طاقة الى ذلك المحيط .. والواقع أن فكرة النظم المغلقة لم تعد صالحة في دراسة المنظمات.

أما النظام المفتوح Open – system، فهو الذي يصور النظام أو ينظر إليه على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلاً تبادلياً، وهذا التفاعل يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته وحركته كما أنه يقرر بقاء النظام من عدمه، ومن الواضح أن هذا النظام هو الذي يجسّد التفاعل الحركي للنظام مع بيئته وعليه فهو أكثر واقعية لدراسة المنظمات.

أنواع المنظمات

العديد من المنظمات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية يديرها موظفو الدولة أو الحكومة، لذلك تسمى "المنظمات الحكومية أو منظمات القطاع العام" وهناك منظمات تكون مملوكة لشخص أو مجموعة أشخاص تسمى "منظمات القطاع الخاص" .. وقد تشترك الدولة والأفراد

في إدارة شؤون منظمات ما، فتسمى حينئذ "منظمات القطاع المختلط" التي تكون سلطة القرار فيها عائدة للدولة أيضاً بسبب أغلبية نسبة التمويل الحكومي فيها.

وقد وردت تصنيفات كثيرة لأنواع المنظمات تبعاً لطبيعة نشاطاتها وأسلوب إدارتها وأهدافها .. ومنها :

تصنيف (Hicks & Gullett)[13]، حيث قسم المنظمات الى :

-المنظمات الرسمية وغير الرسمية .. اعتماداً على شدة الالتزام الرسمي بالقوانين والتعليمات في كل منهما.

-المنظمة الأولية والمنظمة الثانوية .. حيث تصنف المنظمات على وفق شمولية تأثير أعضائها فتكون علاقات الأفراد مباشرة – وجهاً لوجه– وطوعية في المنظمات الأولية، لذلك تميل أن تكون غير رسمية، بينما تسيطرالعلاقات في المنظمات الثانوية وهي تميل الى الرسمية .

-تصنيف المنظمات تبعاً لأهدافها .. منظمات خدمية / تهدف الى تقديم الخدمات، منظمات اقتصادية / تهدف للربحية ، منظمات الحماية/ مثل الجيش، أقسام الحريق والإطفاء، مراكز الشرطة . منظمات دينية / تقدم خدماتها طوعاً . منظمات حكومية / تُدار من قبل الدولة . منظمات اجتماعية / النوادي، النقابات، الجمعيات (التعاونية والخيرية، .. الخ).

والى جانب ما تقدم، هناك تطبيقات أخرى لأنواع من المنظمات، أفرزتها الظروف المرتبطة بتطور الحياة والتعاملات التجارية التي تجاوزت –في أحيان كثيرة– حدود البلد الواحد، ومنها على سبيل المثال[14].

-منظمات (شركات) المساهمة .. وهي شركات يساهم في راسمالهاعدد من الأشخاص لممارسة أعمال ونشاطات اقتصادية،

ويحق لها زيادة رأسمالها عن طريق الاستفادة من بعض أرباحها لرفع قيمة رأسمالها أو طرح أسهم جديدة أو سندات في الأسواق.

-منظمات (شركات) التضامن .. وهي تضم شركاء متضامنون لا يقل عددهم عن أثنين يُسألون في أموالهم الخاصة عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها.

-المنظمات (الشركات) ذات المسؤولية المحدودة .. وهي نوع من الشركات الخاصة أيضاً، تكون مسؤولية الشركاء فيها عن ديونها والتزاماتها وخسائرها بمقدار حصة كل منهم في رأسمالها.

-المنظمات (الشركات) متعددة الجنسيات.. وهي منظمات أوسع حجماً وقدرات مالية، حيث تستند في نشاطاتها الى الأسواق الدولية وتقوم بعمليات معينة في أثنين أو أكثر من دولة.

وبشكل عام يوضح الجدول (1) أوجه الشبه والاختلاف بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة.

جدول (1)

مقارنة بين المنظمات الخاصة

والمنظمات الحكومية

أوجه الشبه والاختلاف	المنظمات الخاصة (القطاع الخاص)	المنظمات الحكومية (القطاع العام)
من حيث الهدف	غالباً الربح	تهدف للربح أحياناً ويكون تمويلها من الإيرادات العامة للدولة
من حيث الملكية	يملكها شخص لوحده أو مجموعة أشخاص .	تعود ملكيتها الى الدولة
من حيث التنظيم	تُدار من قبل مالكيها وفق قوانين خاصة، تكون محكومة أحياناً بقوانين عامة للدولة .	يديرها الجهاز الإداري للدولة وفق القوانين العامة .
من حيث المسؤولية ومجال العمل	تكون مسؤوليتها أكثر تحديداً وتحقق المنفعة لعدد محدد من ذوي العلاقة (المستفيدين)	ذات مسؤوليات عامة وتحقق المنفعة لأكبر عدد ممكن من المواطنين .
أنواعها	المنظمات الفردية، التضامنية، المساهمة، ذات المسؤولية المحدودة	المنظمات ذات النفع العام، مثل الوزارات والجامعات والأجهزة الأمنية والعسكرية ..

البيئــة

في الوقت الذي كان المديرون وأصحاب المصانع والشركات في السابق، لا يولون اهتماماً كثيراً لما يحصل بعيداً عن محيط المنظمة، نجدهم اليوم ملزمين بتركيز معظم جهودهم لمتابعة التغيرات والتطورات التي تحدث خارج حدود المنظمة، ويعود سبب ذلك الى ما أصطلح على تسميته بـ "البيئة Environment" التي تؤثر بشكل أو بآخر في مجمل النشاطات التي تقوم بها المنظمة .. إذ يتوقف نجاح المنظمة أو فشلها غالباً، على قدرتها في التكيف أو التأثير والاستجابة لمتطلبات بيئتها .

مفهوم البيئة

هناك وجهتا نظر أوردها الكتّاب والباحثون للتعبير عن مفهوم البيئة حيث وصفت بأنها :

" كل ما هو خارج حدود المنظمة "[15] .

وبناءً على ذلك، يتم التأكيد على أن البيئة التنظيمية، تشتمل على "جميع العناصر – الأفراد، المنظمات الأخرى، العوامل الاقتصادية، الأشياء المادية الملموسة والأحداث–التي تقع خارج حدود المنظمة "[16].

أما وجهة النظر الأخرى فهي تركز على توضيح طبيعة العلاقة بين البيئة والمنظمة .. إذ جرى تعريف البيئة على أنها " تتحدد بالعناصر (العوامل) خارج المنظمة التي تؤثر في وظائفها وأدائها .. وهي التي تؤثر في كل أو جزء من المنظمة"[17].

وبشكل عام يمكن القول أن بيئة المنظمة قد تمتد لتشمل العالم كله أو قد تنحصر في داخل المنظمة، حيث يعتمد ذلك على طبيعة نشاطاتها ونطاق عملياتها، فالمنظمات قد لا تتأثر دائماً بجميع عناصر (عوامل) البيئة .. إذ قد يكون لبعض هذه العوامل تأثيرقوي ومباشرفي عملياتها مثل (الزبائن، المجهزين ..)، بينما قد يكون تأثير عوامل أخرى محدوداً أو غير مباشر مثل (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية ..) وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل.

ما أهمية دراسة البيئة للمنظمة والإدارة ؟

تؤثر العوامل (العناصر) البيئية في المنظمة بطريقتين :

-أنها تمثل محددات (تهديدات) يمكن أن تعرقل أعمال المنظمة وإمكانية تحقيق أهدافها .

-قد توفر فرصاً (تحديات) تدفع المنظمة الى السعي للتطور والنمو .

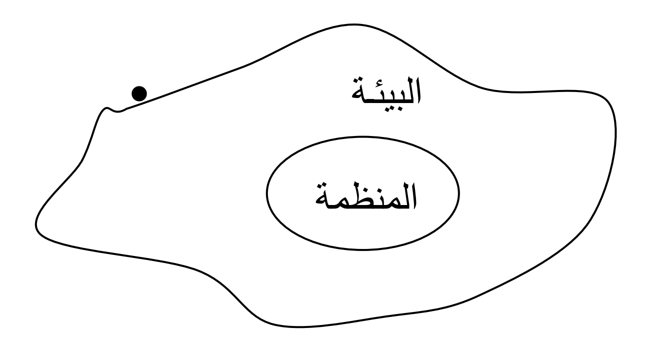
ويشير (اللوزي) في هذا الصدد الى أن "دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية – المنظمات – تعد من أولويات الإدارة، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بُعداً علمياً يساعدها على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل متغيرات البيئة المحيطة"[18].

أنواع البيئة :

ترتبط المنظمة مع بيئتها بعلاقة تبادلية، إذ يوفر كل منهما ما تحتاجه الأخرى، وتكون العلاقة إيجابية في حالة التفاعل الناجم عن استفادة المنظمة من الموارد والإمكانيات المتاحة في البيئة، ومن ثم تجهزها لاحقاً بما تحتاجه من سلع وخدمات ونتاجات فكرية تساهم في تطوير البيئة .. ويوضح الشكل (3) صورة مبسطة للمنظمة في بيئتها.

شكل (3)

صورة مبسطة للعلاقة بين المنظمة والبيئة



- تم اختيار الشكل الأميبي للتعبير عن البيئة بسبب، كون البيئة غير محددة المعالم غالباً وهي تتصف بالتغير المستمر.

حيث تشير الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الى وجود عدد كبير من عناصر (عوامل) البيئة التي تؤثر وتتأثر بطريقة ما في المنظمة مما أدى الى تقسيم البيئة على أنواع تبعاً لطبيعة هذه العلاقة[19].

ويمكن تصنيف البيئة الى :

1 – البيئة الداخلية Internal Environment :

وهي تتألف من العناصر (العوامل) داخل المنظمة التي تؤثر الى حد كبير في أدائها ونشاطاتها، مثل (مجلس الإدارة، الأفراد العاملين، ثقافة المنظمة وعلاقات العمل، السياسات ومكونات الإنتاج كالتكنولوجيا والبحث والتطوير .. الخ).

2 – البيئة الخارجية External Environment :

وتضم جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في مجمل نشاطاتها وعلاقاتها التنظيمية، وهي تقسم الى :

أ – البيئة العامة General Environment :

وتشمل العناصر التي قد لا يكون لها تأثير مباشر في النشاطات اليومية للمنظمة إلا أنها تؤثر بدرجة أو بأخرى في عموم الصناعة والاقتصاد، مثل (العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية ..).

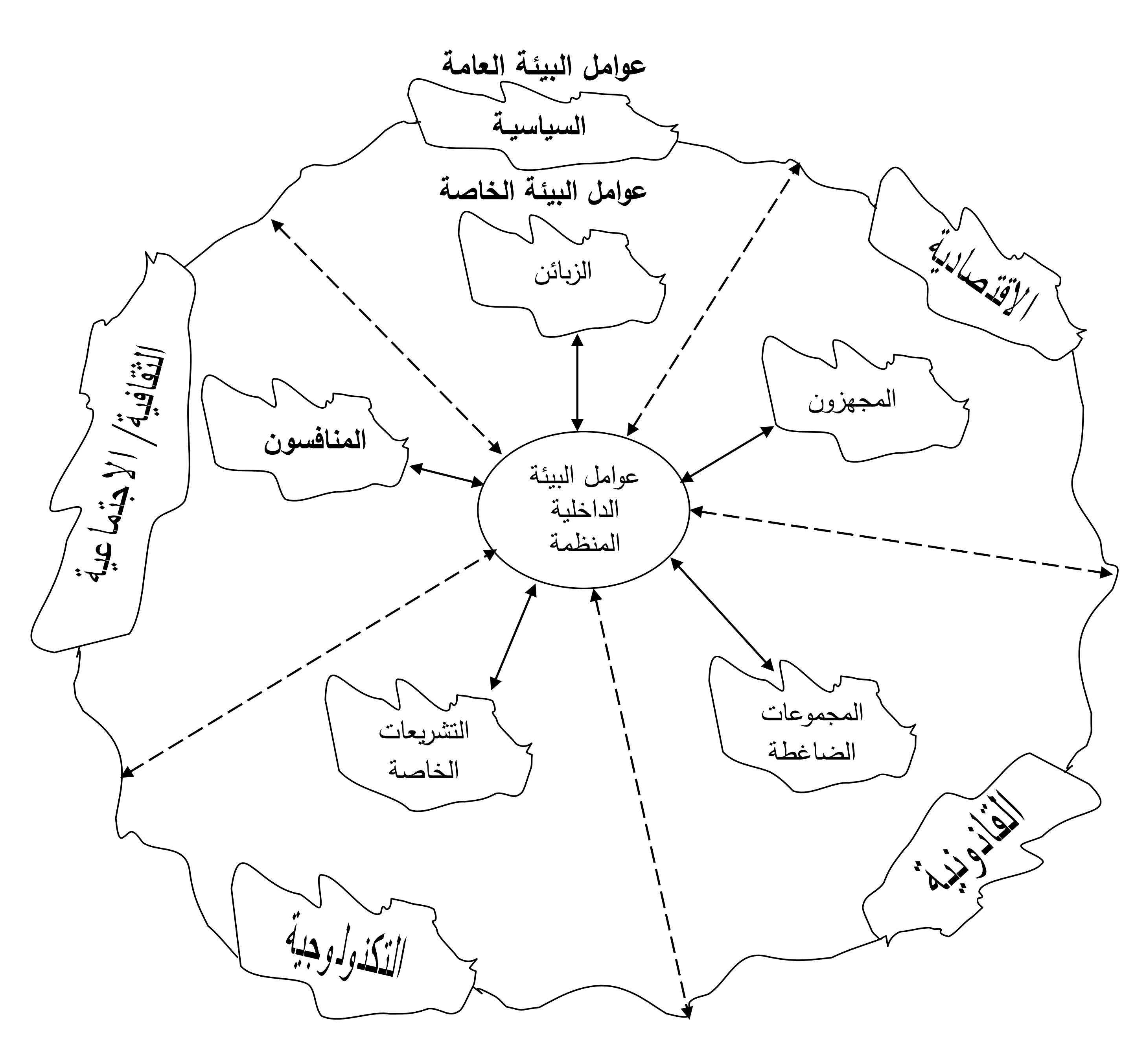
ب – البيئة الخاصة Specific Environment :

وهي جزء من البيئة الخارجية التي تكون ذات تأثير مباشر في أعمال ونشاطات منظمة ما، لذلك تسمى أحياناً "بيئة المهمة Task Environment" بسبب إمكانية تأثيرها على عمليات المنظمة وقدرتها في مجال تحقيق أهدافها، وهي تشمل عوامل مثل (الزبائن، المجهزين للمواد والمعدات، المنافسين للمنظمة، المجموعات الضاغطة "الاتحادات والنقابات المهنية" ..).

ويشير (Anderson) أن "البيئة الخاصة وبيئة المهمة مصطلحان غالباً ما يتم استخدامهما بصورة متبادلة"[20]،. فالمنظمات تشترك جميعاً في وجود بيئة عامة لها إلا أن لكل منظمة بيئة خاصة أو بيئة المهمة التي ترتبط بها بعلاقات مباشرة وكما موضح في الشكل التالي :

شكل (4)

يبين عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة



علاقات تبادلية مباشرة

علاقات تبادلية غير مباشرة

وفيما يأتي مقارنة بين عناصر البيئة العامة والبيئة الخاصة للمنظمة:

جدول (2)

يبين طبيعة عوامل البيئة العامة والبيئة الخاصة

عوامل (عناصر) البيئة العامة	عوامل (عناصر) البيئة الخاصة
- تأثيراتها تتصف بالعمومية وقد تؤثر في منظمات معينة ولا تؤثر في منظمات أخرى	- تأثيراتها مباشرة في نشاطات المنظمة
- متغيراتها غير محددة وغالباً ما ترتبط بها المنظمات بشكل غير مباشر .	- متغيراتها محدودة وغالباً ما ترتبط بها المنظمة بعلاقات متكررة.
- تتعامل مع أكثر من منظمة في آن واحد	- تتعامل مع (تخص) منظمة بذاتها
- عناصرها الأساسية :	- عناصرها الأساسية :
العوامل الاقتصادية (معدات الفائدة، الكسار، التضخم). العوامل السياسية (سياسات الحكومة، ظروف الاستقرار السياسي) العوامل الثقافية (القيم، العادات والتقاليد، اتجاهات السكان) العوامل القانونية (قوانين الاستيراد والتصدير، القيود القانونية) العوامل التكنولوجية (التطور التكنولوجي)	الزبائن (الأذواق، القوة الشرائية) المجهزون (للمواد الأولية، المكائن والمعدات) المنافسون (الأسعار، النوعية، تصميم المنتوجات) المجموعات الضاغطة (الاتحادات، الجمعيات، النقابات المهنية) التشريعات الخاصة (القوانين التي تحكم نشاطات المنظمة)

وبالرغم، من اتفاق معظم الكتابات على تصنيفات البيئة التي تم التطرق إليها، إلا أن المنظورات الأكثر حداثة أخذت بالتوجه نحو تحديد ثلاثة أنواع من البيئات، هي[21]:

- شبكة عمل التنظيم الداخلي (البيئة الداخلية) The Inter organizational network
- البيئة العامة The General Environment .
- البيئة الدولية العالمية /The International /Global Environment.

إذ تحتم على المنظمات المعاصرة –لاسيما الكبيرة منها– أن تراعي الظروف الدولية وما يحصل فيها من تطور وتغير، فأصحبت تنظر الى عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخاصة ضمن إطار شبكة من العلاقات المترابطة بسبب التأثيرات المباشرة فيما بينها ..

أما البيئة الخارجية للمنظمة، فقد اتسعت لتشمل عناصر (عوامل) البيئة العامة تضاف إليها عناصر جديدة ترتبط بالأنظمة والقوانين والنشاطات المختلفة في البيئة الدولية نتيجة للتغيرات المتسارعة التي حدثت بسبب تجاوز الأعمال حدود البلد الواحد وتزايد عدد الشركات العالمية متعددة الجنسيات وبروز ظاهرة "العولمة" "Globalization" التي جعلت العالم قرية صغيرة بفعل تقدم وسائل الاتصال والإنترنت.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين، تتزايد أهمية "البيئة الدولية" في الدول المتقدمة التي اتسعت فيها حالات الاندماج بين المنظمات والتحالفات الاستراتيجية، مما يستدعي الإلمام التام بتأثيرات وعوامل هذه البيئة المرتبطة بفهم طبيعة العلاقات الثقافية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول الأخرى اضافة الى نوع المنافسين فيها وطبيعتهم لكي يكون بالإمكان استثمار الفرص الموجودة فيها والتوسع في نشاطات المنظمة.

أسئلة للمراجعة

س1: ما هي الإدارة، وما أهميتها في حياتنا ؟

س2: يتفق الكثيرون على أن الإدارة علم وفن .. كيف يمكنك أن توضح ذلك مبرزاً النظرة الحديثة للإدارة بوصفها سلاحاً فعالاً ساهم في تطور الدول وتقدمها ؟

س3: قارن بين :

- النظام المغلق Closed – System والنظام المفتوح Open System .
- المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة .

س4: أذكر باختصار التصنيفات الشائعة لأنواع المنظمات ؟

س5: وضح أهمية دراسة البيئة في مجال الإدارة، مبيناً بشكل مبسط طبيعة العلاقة بين المنظمة والبيئة ؟

س6: ما هي عناصر (عوامل) البيئة الخاصة للمنظمة، وكيف يمكن تمييزها عن عناصر البيئة العامة ؟

Foot Notes قائمة الهوامش

Chapter /1 الفصل الأول

1- David, Holt, (1993) "Management : Principles & Practices" (New Jersey, 3rd, ed., Englewood cliffs, Printice – Hall)p.3 .
2- John R., Schermerhorn, Jr., (2001) "Management" (U.S.A, 6th , ed., Joh n Wiley & Sons, Inc.) p.8 .
3- K.K., Ahuja, (1993) "Management & Organization : A text Book" (1st . ed., CBS publisher & distributors) pp: 1–2 .
4 – لبنان هاتف، الشامي & غازي رابيعة & خالد يوسف الزغبي، (2001)، "أسس الإدارة الدولية : مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية" (الأردن، الطبعة الأولى، أربد، المركز القومي للنشر) ص:21.
5- John M, Ivancevich, & James H, Donnelly, & James L., Gibson, (1989) "Management : Principles Functions" (4th, ed., Homewood, IR Win, Inc.,) pp: 4–5 .
6- George , B., & scott, s.& Arther , s.,(2003)," Managing Human Resources" (south –weastern college pub ., Thomoson learing).
7 – انظر على سبيل المثال :
- Harold, Koontz., & Cyril, O'Donnell, (1976) "Management : A systems & contingency Analysis of management of managerial functions" (6th, ed., Mc Graw – Hill) pp: 8-9.
– عبد الباري درة وآخرون، (1994) "الإدارة الحديثة :المفاهيم والعمليات" (عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية) ص:23.
- K.K, Ahuja., "Op. cit" pp: 9,67.
– صبحي العتيبي، (2002) "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، (الأردن، الطبعة الأولى، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع) ص: 97.
8- Mary, Hatch Jo., "Organization Theory : modern, symbolic & postmodern perspectives" (New York Oxford university press, Inc.,) p.9.

9- Richard Daft, L., (2001) "Organization Theory and design" (U.S.A, 7th, ed., south – western college pub., Thomson Learning) p.12.

10 – مؤيد سعيد السالم، (2000)، "نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم" (الأردن، عمان، دار وائل للطباعة والنشر) ص:29.

11- R.L, Daft., (2001) "Op. cit" p.13 .

12 – مؤيد سعيد السالم، (2000)، "مذكور سابقاً" ص32.

13- Hicks, Herbert G. & C. Gullett, Ray., (1981) "Management" (4th, ed.,Mc Graw – Hill, Inc.,) pp : 42 – 44 .

14 – للمزيد من المعلومات، انظر في :

- Stephen P.,Robbins., (2001) "Business Today : the new world of Business" (U.S.A., Harcourt, Inc, Inc.,) pp: 17-18 .

– لبنان هاتف الشامي وآخرون (1994)، "مذكور سابقاً" ص: 26–27.

– صبحي العتيبي، (2002)، "مذكور سابقاً" ص: 191–199.

15- Stephen p., Robbins, (1990) "Organizational Theory : Structure, design & applications" (N.J: 3rd, ed., prentice – Hall) p. 206.

16- Gregory, Moorbead, & Ricky, Griffin W., (1995) "Organizational Behavior" (U.S.A : Houghton Mifflin Co.) p. 417.

17 – انظر في ذلك :

- R.L., Daft, (1992) "Organization Theory & Design" (Minnesota : 4th, ed., west publish Co.) pp: 15,71 .
- V.K Narayanan, & R., Nath, (1993) " Organization Theory : A strategic Approach" (R.D, Irwin Inc., Burr Ridge) p.196.

18 – موسى اللوزي، (2002) "التنمية الإدارية" (الأردن، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر) ص: 246–247.

19 – انظر في ذلك :

- Stephen p., Robbins, (1990) " Op.cit" p.206 .
- R.L, Daft, (1992), "op. cit" pp: 71-72.
- Griffin, Ricky W., (1993) "Management" (Boston: 4th, ed., Houghton M., Co.,) pp: 62-74 .

20- C.R., Anderson, (1998) "Managemant : Skills, function & organization performance" (Boston : Allyn & Bacon, Inc) p. 535 .
21- Mary Jo., Hatch, (1997) "op. cit" p. 64 .

الفصل الثاني

أسس الإدارة : مداخل تطور الفكر الإداري

الأهداف The objectives :

بعد دراسة هذا الفصل، ينبغي أن نصل الى :

1 - تتبع مداخل تطور الفكر الإداري ومساهمات الرواد في حياتنا المعاصرة .

2 - استيعاب أسس الفكر الإداري الكلاسيكي وتعلمها .

3 - تفهم الأفكار التي تقدم في إطار مدخل الموارد البشرية (المدخل السلوكي) .

4 - تحديد أهمية مدخل التحليل الكمي في الإدارة ومساهماته.

5 - التعرف على المداخل الحديثة في الإدارة وما يميز صيغ "التفكير المنظمي" و"التفكير الموقفي" و" أسس الإدارة اليابانية".

مخطط توضيحي لمضامين الفصل الثاني

المحاولات الأولى
للتفكير بنشاط الإدارة قي المنظمات

القرن التاسع عشر
- Rober Owen (1771- 1858) .
- Charles Babbage (1792- 1871).

مداخل تطور الفكر الإداري

المدخل الكلاسيكي للإدارة Classical Approach to management

الاتجاهات والمدارس الفكرية

* الإدارة العلمية
* المبادئ الإدارية .
* البيروقراطية .

الروّاد البارزون

- فردريك تايلور (1856-1912).
- فرانك وليليان كالبرث
- هنري كَانت (1861-1919).
- هنري فايول (1841-1925)
- ماري باركر فيوليت (1868-1933)
- ماكس ويبر (1864-1920)

مدخل التركيز على المورد البشري (المدخل السلوكي) Focus on Human Resource Approach (Behavioral Approach)

الاتجاهات والمدارس الفكرية

* علم النفس الصناعي وتطبيقاته.
* العلاقة الإنسانية/ تجارب مصانع الهوثورن.
* العلوم السلوكية

الروّاد البارزون

- هوغو مونستربيرج (1836 - 1916) .
- التون مايو (1880-1949)
- إبراهام ماسلو (- 1960).
- دوكلاص ماكريجور (1906 - 1964)
- شيستر برنارد (1886-1961)

مدخل التحليل الكمي Quantitative Analysis Approach

الاتجاهات والمدارس الفكرية

* اتجاهات فكرية عامة
* استخدام الرياضيات والتحليل الكمي في حل مشاكل الإدارة

المداخل الحديثة للإدارة Modern Approaches to management

الاتجاهات والمدارس الفكرية

* التفكير النُظمي (نظرية النظام المفتوح)
* التفكير الموقفي (الإدارة حسب الموقف)
* المدخل الياباني في الإدارة (الإدارة اليابانية).

مدخل الادارة المعاصرة Contemporary management approach

- نظم المعلومات الادارية
- الادارة الالكترونية وتطبيقات الخدمة الالكترونية

مداخل التطور الفكري

تعد دراسة مداخل تطور الفكر الإداري عاملاً مهماً في تكوين تصورات شاملة عن مساهمات رواد المدارس الفكرية الذين كانت لجهودهم العلمية (النظرية والتطبيقية) أثر واضح في تشكيل أسس الإدارة .. إذ أدى التراكم المعرفي لمحاولات كل منهم الى اعتماد مبادئ ومفاهيم لا يزال الكثير منها يُشكل جزءاً حيوياً في الدراسات والممارسات الإدارية لمنظماتنا المعاصرة ..

وبالرغم من التباعد المكاني والزماني لكل من هؤلاء الرواد، حيث أعدوا أبحاثهم ودراساتهم في دول ومنظمات مختلفة (في أوربا وأمريكا) منذ بدايات القرن التاسع عشر، وتجاوزت منتصف القرن العشرين، إلا أن جهودهم أبرزت الحاجة الى التفكير والعمل بطريقة منظمة ومدروسة باتجاه تحقيق الأهداف .. وقد تكاملت آراؤهم وأفكارهم بالشكل الذي جعل بالإمكان تصنيفهم في إطار مداخل ومدارس فكرية للإدارة ..

وفيما يأتي عرض وتحليل للأفكار والنظريات البارزة التي ساهمت في تطور علم الإدارة .

أولاً: نشوء التفكير الإداري في المنظمات

ترجع بدايات التفكير بتطور نشاط الإدارة في المنظمات، الى مساهمات روبرت أون Robert Owen رجل الأعمال الأسكتلندي الذي كان يعمل في مجال المنسوجات، حيث نشر في عام 1813 كتابه تحت عنوان "خطاب موجه الى ملاحظي المصنع"[1] .. أشار فيه الى أهمية تحسين ظروف العمل في المصنع وضرورات الاهتمام بمعنويات العاملين لتأثيرها في رفع مستوى إنتاجيتهم، كما دعا الى تقليص ساعات العمل وتوفير الراحة والطعام للعاملين .

وقد كان لـ (شارلز باباج Charles Babbage) أستاذ الرياضيات في جامعة كامبريدج (إنكلترا) دور مهم في هذا المجال، عندما أصدر كتابه المشهور "اقتصاد الآلة والمصنع The economy of Machinery & Manufacture" عام 1832 [2]، حيث ركز على دراسة اقتصاديات تقسيم العمل وسُبل تحقيق المديرين لنتائج أفضل من خلال الربط بين (التسهيلات، المواد، العمل) .

ومما تقدم، يمكن القول بأن مساهمات "روبرت أون وباباج" كانت مقدمة لتوسيع أفق الباحثين والمفكرين ورجال الأعمال لتركيز خبراتهم في بحث مبادئ وأسس العمل الإداري وتنظيمها .

ثانياً : مداخل تطور الفكر الإداري

تعبر مضامين المداخل التي سيتم التطرق إليها، عن مساهمات الرواد في تطور الفكر الإداري التي أخذت إطاراً منظماً ومتفاعلاً لوضع الأسس والقواعد والنظريات التي تحكم النشاطات الإدارية .

1 – المدخل الكلاسيكي للإدارة Classical Approach To Management

تعكس جهود رواد المدخل التقليدي (الكلاسيكي)، أولى المحاولات المنظمة والراسخة في ابتكار مفهوم ما يسمى حالياً بالإدارة (Management)، والتي تعود الى بدايات القرن الماضي حيث الاهتمام بزيادة الإنتاجية والإدارة العلمية ولتأسيس مبادئ تحكم العلاقة بين المستويات الأعلى والأدنى في العمل الإداري ..

1 -الإدارة العلمية :

فريدريك تايلور Frederick Taylor

يُعد الأمريكي فردريك تايلور، الملقب بـ "أبي الإدارة العلمية" ، "رائد حركة الإدارة العلمية" أول من فكر في موضوعة تحسين وزيادة إنتاجية العاملين .. إذ توصل من خلال متابعته لأداء العاملين، أن الكثير منهم ينجزون أعمالهم بطريقة غير سليمة وغير كفوءة مما يؤدي الى ضياع الكثير من الجهد والوقت اللذين بالإمكان توظيفهما لغرض زيادة الإنتاج ..

وقد اعتقد أن هذه المشكلة يمكن تصحيحها إذا تمت مساعدة المشرفين للعاملين لأداء العمل بطريقة أفضل على وفق خطوات محددة ومرسومة .

في عام 1911 وضع كتابه "مبادئ الإدارة العلمية"[3] .. حيث استخدم مفهوم دراسة الوقت Time study لتحليل الحركات وفق المهمات المطلوبة للعمل وتطوير طرق كفوءة للأداء .

وقد وضع Taylor أربعة مبادئ وأسس للإدارة العلمية "Scientific Management "[4] .

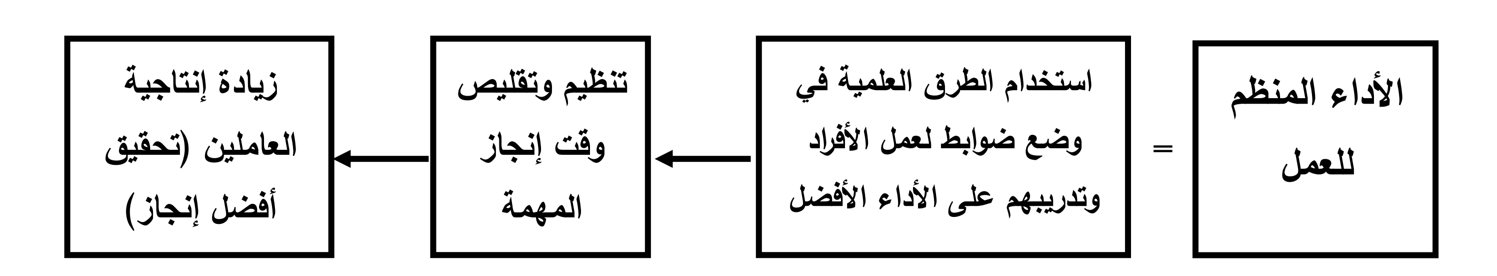
(أولاً) – تطوير أي عمل بإتباع أسلوب علمي، يشتمل على قواعد عدة للحركة معايير نمطية لتنفيذ العمل، التوافق (الموائمة) مع ظروف العمل .

(ثانياً) – اختيار العاملين بعناية تناسب القابليات المطلوبة للعمل .

(ثالثاً) – تدريب العاملين ومنحهم محفزات مادية مناسبة عند أداء العمل بالطريقة الصحيحة .

(رابعاً) – إسناد العاملين ودعمهم ، من خلال التخطيط بعناية للعمل وتسهيل خطوات إنجازه .

ويمكن القول، أن تايلور كان مهتماً بالأداء المنظم للعمل على وفق طرائق محددة واستخدام تقنيات علمية لتحسين إنتاجية الأفراد في عملهم وفقاً للتصور التالي :



وطالما كان الأجر يحسب على أساس عدد القطع المنتجة، فأن زيادة إنتاجية العامل وتحسينها ستعود بالفائدة عليه، من خلال زيادة قيمة الأجر المدفوع عن الكمية الإضافية التي ينتجها، كما يعود بالفائدة على المنظمة (الشركة التي يعمل فيها) نتيجة زيادة الكميات المنتجة من قبل العاملين ومن ثم يتحقق هدفها في زيادة الربحية .

فرانك وليلان كالبرث

. Frank & Lillian Gilbreth

تجانست أفكار مهندس البناء فرانك وزوجته عالمة النفس ليلان كالبرث لإكمال ما بدأه تايلور وقدما دراسة الوقت والحركة "Time & Motion study"[5] حيث قسما الأعمال الى نشاطات يتضمن كل منها مجموعة من الحركات الضرورية وبما يضمن أداء العمل بأقل ما يمكن من الوقت والجهد، من خلال حذف الحركات الزائدة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ..

وقد عملت كالبرث على تأسيس فوائد لاحقة في مجالات تبسيط العمل Job simplification، تقييس العمل work standard وخطة الأجور Wage Plan [6] .

Henry L. Gantt

تعددت مساهمات المهندس الميكانيكي هنري جانت، الذي ارتبط مع تايلور في شركة Midvale steel خلال المدة (1887 – 1901)، ومن أبرز ما أنجزه للفكر الإداري ..

(أولاً)– قدم فكرة المهمة والعلاوة "task & Bouns" [7] ، إذ طور أنظمة المكافئات المحفزة للعاملين، حيث يتقاضى العامل أجراً إضافياً إذا أنجز المهمة المكلف بها (كمية الإنتاج المطلوبة) وإذا فشل في تحقيق ذلك، فأنه يتقاضى الحد الأدنى للأجور المقررة لذلك اليوم، وفي هذا تأكيد على منح العاملين أجراً يومياً ثابتاً مع الاهتمام بمكافئة أولئك الذين يحققون الكمية المطلوبة من الإنتاج أو يتجاوزونها بإعطائهم أجوراً إضافية.

(ثانياً)– كما أهتم بالعنصر البشري وكان متعاطفاً مع الجوانب الإنسانية للعاملين، لذلك صُنف أحياناً مع رواد مدرسة العلاقات الإنسانية – التي سنأتي على ذكرها لاحقاً –

(ثالثاً)– ساهم في وضع رسومات بيانية سُميت "خرائط جانت Gantt charts" لمتابعة انسيابية العمل، وهي تهتم بتحديد الزمن المتوقع لإنجاز العمل ومقارنته مع الزمن الفعلي للإنجاز، وأكد من خلالها أهمية "الوقت" بالإضافة الى "الكلفة" في مجال التخطيط والرقابة الإدارية [8].

ب –مدرسة المبادئ الإدارية :

هنري فايول

Henri Fayol

برزت توجهّات رجل الأعمال الفرنسي "هنري فايول" في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وفهمها، بعيداً عن الاهتمام المرتكز على العاملين وإنتاجيتهم مستفيداً من خبرته مديراً عاماً في إحدى شركات التعدين، إذ عد مؤسساً لمدرسة المبادئ الإدارية Administrative principles school في كتابه المشهور "الإدارة العمومية والصناعية عام 1916" ، وقد تجسمت مساهماته فيما يأتي :

(أولاً) – حدد خمسة "قواعد" أو "واجبات" للمدير تشبه تقريباً الوظائف الإدارية للمدير التي نطبقها في الوقت الحاضر، وهي[9] :

- الاستشراف fore sight (التنبؤ بالمستقبل) : لإكمال خطة العمل المرتبطة بالمستقبل .
- التنظيم organizing (المنظمة) : لتوفير الموارد اللازمة وحشدها لتنفيذ الخطة.
- الأُمرة Command : لقيادة، اختيار وتقييم العاملين وصولاً الى تقديم أفضل عمل باتجاه تنفيذ الخطة.
- التنسيق Coordination : لتحقيق التوافق بين الجهود والأفكار المتباينة (المختلفة) والتأكد من أن المعلومات وزعت والمشاكل تم حلها .
- الرقابة control : لمتابعة حدوث الأشياء بما يتناسب مع الخطة الموضوعة والتأكيد على أهمية العمل بطريقة صحيحة .

(ثانياً) – قسم النشاطات في المشاريع الصناعية الى "ستة" مجاميع :

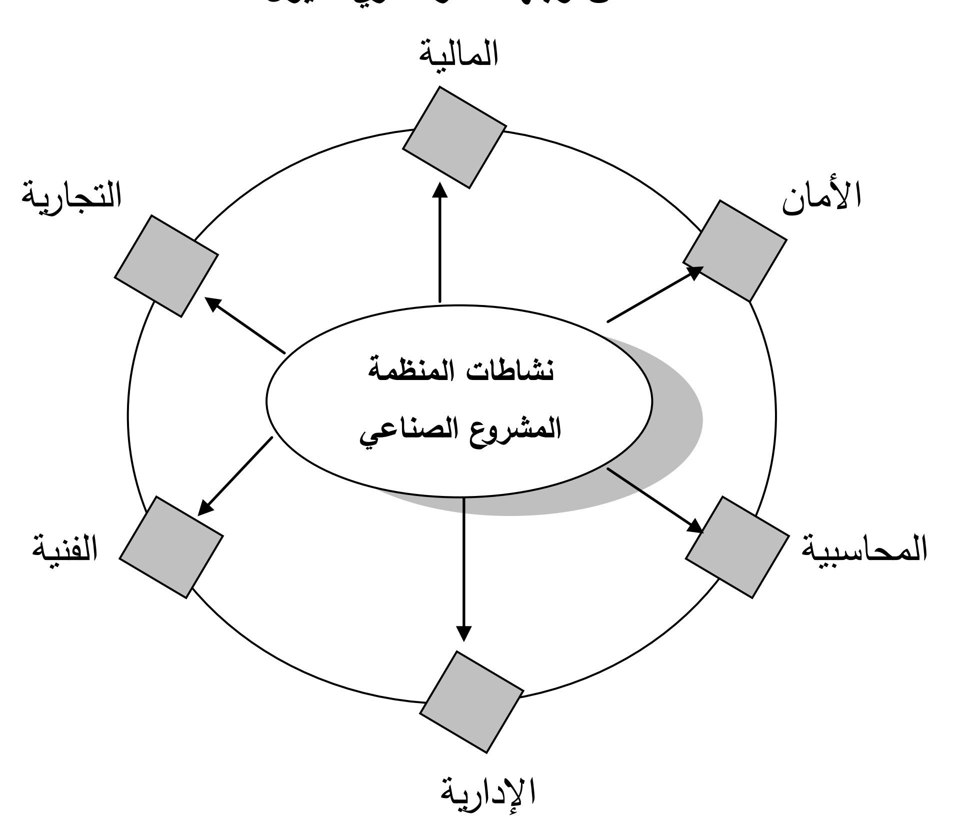
- نشاطات فنية – تقنية (تخص الإنتاج والتصنيع) .
- نشاطات تجارية (تخص البيع والشراء والتبادل – الصيرفة)
- نشاطات مالية (البحث عن مصادر الأموال والاستخدام الأمثل لرأس المال).
- نشاطات الأمان (لحماية الممتلكات والأشخاص) .
- نشاطات محاسبية (الحسابات والموازنات وتشمل الإحصاء) .

• نشاطات إدارية (الوظائف التي يؤديها المدير وتشمل الاستشراف، التنظيم، الأمرة، التنسيق، الرقابة) .

شكل (5)

نشاطات المدير في المشاريع (الأعمال) الصناعية

من وجهة نظر هنري فايول



Source: Adapted from Koontz H & weitrich H., (1989) "Management" 9th, ed., Mc Graw – Hill, book Co.,) p.31 .

أ – ابتكر (14) مبدأً إدارياً لتحديد وتوضيح طبيعة العلاقات التي ينبغي أن تعتمدها المستويات الإدارية المختلفة والأفراد عند القيام بالعمل[10] (موضحة بالجدول "3") وهذه المبادئ لا زالت تطبق وتشكل دعامة رئيسة في العمل الإداري للمنظمات في الوقت الحاضر.

جدول (3)

المبادئ الإدارية وفق منظور فايول

إيضاحات بشأنها	المبادئ
تقسيم العمل والواجبات وفقاً للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقاً للكفاءة في الإنجاز .	تقسيم العمل Division of work
السلطة المستمدة من الموقع الرسمي ضرورية لتسهيل مهمة المدير وهي مرتبطة بالمسؤولية عن إنجاز العمل بالشكل المطلوبة.	السلطة والمسؤولية Authority & Responsibility
احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، مما يتطلب وجود مشرفين جيدين لمتابعة الأداء.	الانضباط (النظام) Discipline
استلام الأوامر من رئيس واحد (المدير أو المشرف المباشر)	وحدة إصدار الأوامر unity of command
تشكيل وحدة تنظيمية لكل مجموعة أنشطة ذات هدف، يوجهها ويدير شؤونها مدير واحد.	وحدة التوجيه unity of direction
تستند الى خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة .	المنافع العامة General Interest
وتسمى سلسلة المراجع، حيث لا يجوز مراجعة الأعلى بدون موافقة الرئيس (المشرف المباشر).	سلسلة المشرفين (تدرج الصلاحيات) scalar chain
وتشمل الترتيب المادي (للأجهزة والمعدات) والترتيب الاجتماعي (لتنظيم العلاقات).	الأوامر (الترتيب) order
تُشير الى نطاق تركز السلطة لدى متخذ القرار	المركزية Centralization
تخص المكافئات وآليات منحها للأفراد (العاملين) بحيث يتحقق الرضا عن العمل لديهم	المكافأة والتعويضات Remuneration
تخص الإنجاز وتشجيع المبادأة والإبداع في العمل.	المبادأة (الأقدام) Intiative
تُركز على توحيد الجهود والعمل الجماعي والحاجة الى فرق العمل .	خصوصية العمل الجماعي Esprit de Grops
العدل والمساواة في معاملة الأفراد	المساواة في المعاملة Equity
الاستقرار والاستمرارية في العمل (وفي الموقع الوظيفي).	الاستقرار في العمل Stability of teunure

ماري باركر فيوليت

Mary p. Follett

أظهرت "ماري فيوليت" اهتماماً واسعاً بدراسة "الجماعة Group" بوصفها صيغة للتعاون والتنسيق بين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة وقد أنصبت مساهماتها في المجالات الرئيسة التالية :

(أولاً) – إبراز أهمية "التكامل" بين الأفراد والأجزاء داخل المنظمة وعده الأساس في تحقيق المصالح (المنافع) للجميع.

(ثانياً) – تأكيد دور "القيادة" واستخدام "السلطة"، حيث يتوجب على المديرون مساعدة الأفراد العاملين لتنسيق جهودهم ومساهماتهم بالشكل الذي يخدم الأهداف المشتركة.

ولأهمية الأفكار والتطبيقات التي قدمتها، صُنفها الباحثون لاحقاً في مجال الإدارة، ضمن رواد النظرية الكلاسيكية الجديدة[11].

جـ- البيروقراطية :

ماكس ويبر

Max Weber

في أواخر القرن التاسع عشر، برزت أفكار الألماني ماكس ويبر، التي أثرت كثيراً في حقل الإدارة وأدت الى سيادة مفاهيم جديدة في العمل. وكلمة "البيروقراطية" مشتقة أصلاً من المصطلح الإغريقي (بيرو – قراطي) أي حكم المكتب، وهي تعني "الرشد (العقلانية) والشكل الكفوء للمنظمة .. المؤسس على مبادئ المنطق، الأُمرة والسلطة القانونية"[12].

ويمكن تلخيص المجالات الرئيسة التي ترتبط بتطبيق البيروقراطية في المنظمات، وفق منظور "ويبر" بما يأتي :

(أولاً) – التقسيم الواضح للعمل، حيث يتم تقسيم الأعمال (الوظائف) تبعاً لنشاطات ومهمات كل عمل بشكل واضح ومحدد، مما يساهم في التخصص وتطوير مهارات الأفراد.

(ثانياً) – القواعد والإجراءات، تكون مكتوبة وموثقة .. حيث يجري العمل بموجب خطوات رسمية محددة وقواعد يلتزم بها المديرين والأفراد (العاملين) في سلوكهم وقراراتهم.

(ثالثاً) – هرمية السلطة: تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي، ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤوليات.

(رابعاً) – العلاقات غير الشخصية: الموضوعية وعدم المحاباة أو التمييز في المعاملة، والتأكيد على عدم ترك العلاقات الشخصية تؤثر في تأدية الواجبات.

(خامساً) – الاستحقاق على أساس المهنة: حيث يتم اختيار وترقية الأفراد (العاملين) مهنياً وفقاً لقابليتهم ومستوى أداءهم للعمل .

مما تقدم، يتضح أن مفهوم وخصائص البيروقراطية تدعو الى الانضباط في العمل وتحديد أسس واضحة مستندة الى القوانين والتعليمات بالشكل الذي يتيح للمديرين، الإشراف على مرؤوسيهم بطريقة كفوءة، ويمكّن الآخرين من العمل على وفق علاقات رسمية ثابتة .

أن نجاح تطبيق البيروقراطية لا يعني بالضرورة التقيد بالمثالية أو الالتزام الصارم بإجراءات العمل، فقد أثبتت الممارسات الإدارية وجود البيروقراطية في كل منظمة وفي أي موقع إداري وأن كان ذلك بنسب تتفاوت تبعاً لطبيعة عمل المنظمة (مدى حاجتها للضبط والنظام) ومؤهلات الأفراد العاملين فيها، فالمنظمات الأمنية والعسكرية مثلاً، تحتاج الى بيروقراطية عالية بينما تقل هذه الحاجة في منظمات التعليم والتربية التي تتطلب المرونة وانخفاض شدة الإجراءات والأوامر الصارمة .

ثانياً: مدخل التركيز على المورد البشري
Focus on Human Resource Approach

ارتبطت أفكار الرواد لمدخل المورد البشري بتركيزها الواضح على العلاقات الإنسانية ودراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل .. وقد تطورت المفاهيم والتطبيقات الإدارية في هذا المجال عبر ثلاثة اتجاهات .

-الاتجاه النفسي / تطبيقات علم النفس الصناعي في مجال الإدارة .
-اتجاه العلاقات الإنسانية / تجارب مصانع الهوثورن .
-الاتجاه السلوكي / تطور العلوم السلوكية .

هوغو مونستر بيرج
Hugo Munster berg

خلال المدة التي قام بها تايلور وفايول بتطبيق أفكارهما في مجال الإدارة اتجهت عدد من المساهمات صوب "السايكولوجية الصناعية" بالاستفادة من مفاهيم علم النفس ونظرياته ، ففي عام 1912 نشر "هوغو مونستيربيرج" كتابه "السايكولوجية والكفاءة الصناعية" "psychology & Industrial Efficiency"، حيث قدم خلاصة جهده وخبرته لإثارة انتباه الإداريين الى أهمية الجوانب النفسية في التعامل مع الأفراد (العاملين) من خلال مناقشته للأمور التالية[13]:

-كيف نكتشف أفراد تنسجم عقلياتهم مع العمل الذي يؤدونه ؟
-ماهية الظروف السايكولوجية (النفسية) التي تزيد رضا العاملين وتحقق إنتاجية أفضل لتعظيم المخرجات ؟
-كيف يمكن للمنظمات التأثير على العاملين للحصول على أفضل نتائج ممكنة ؟

جورج التون مايو

George Alton Mayo

خلال المدة (1924– 1932) أَنجزت دراسة بحثية تطبيقية في مصانع الهوثورن في شيكاغو بتكليف من شركة "western Electric"، كانت تهدف الى اختبار أثر جهد العامل Worker Fatigue على الإنتاجية .. وقد اهتمت هذه الدراسات بتحديد درجة تأثير الظروف الفسيولوجية لموقع العمل (حيث بدأت بالتركيز على مستوى الإضاءة، ثم تبعتها اختبارات لاحقة بتحسين ظروف العمل وفترات الراحة) لقياس أثرها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .

ويُعد "ألتون مايو" أستاذ البحث الصناعي في "Harvard Business school" مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية .. إذ أثارت نتائج الاختبارات التي قام بها وفريقه البحثي في مصانع الهوثورن، الانتباه الى مصطلح " التفاعل الإنساني Human Interaction " بين العاملين في موقع العمل، الذي غدا مؤثراً مهماً في حقل الإدارة ومهّد الطريق أمام الباحثين للتركيز على العوامل النفسية (السايكولوجية) Psychological Factors والسلوك الإنساني Hman Behavior [14].

وقد كان لنتائج تجارب مصانع الهوثورن حصيلة مهمة تمثلت في تأكيد وجود علاقة مباشرة بين تحسين الإنتاجية والعوامل الاجتماعية، التي تؤدي الى تأسيس علاقات بين الأفراد (العاملين) مع بعضهم يكون لها انعكاسات إيجابية على الأداء ..

كما ظهرت اهتمامات لاحقة بمفاهيم واتجاهات جديدة في الإدارة، منها:

–مفهوم الرضا Satisfactory – الذي يعكس درجة قناعة ورضا العاملين عن عملهم .

–مفهوم العلاقات الشخصية Inter personal relations التي تجري داخل المنظمة .

–مفهوم علاقات الجماعة Group relations، التي تتشكل نتيجة العلاقة بين الأعضاء في جماعة العمل .

حيث اعتبرت الإدارة الفعالة، هي تلك التي تتفهم علاقات الأفراد مع بعضهم وتتيح لهم فرص تبادل الرأي وإقامة الروابط، والعلاقات مما شكل بداية التوجه نحو دراسة السلوك وبشكل خاص سلوك جماعات العمل وأثرها على الأداء .

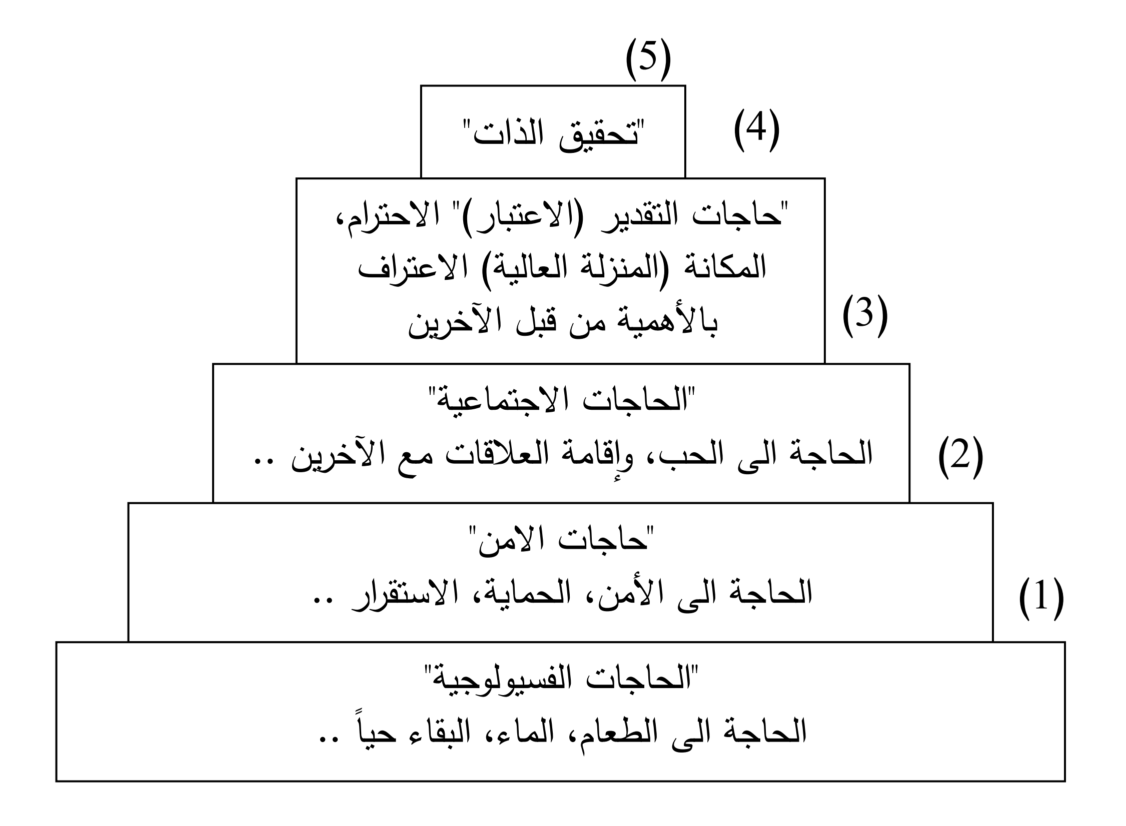
إبراهام ماسلو

Ibraham Maslow

اشتهر ماسلو بنظرية هرمية الحاجات البشرية "Ahierachy of human needs" التي تستند الى أن هناك خمسة مستويات للحاجات البشرية (أنظر الشكل 6) تبدأ بالحاجات الأساسية (الفسيولوجية) مثل الحاجة للطعام والماء .. وتنتهي بحاجة الإنسان الى تحقيق الذات، والتي تمثل الحاجات العليا التي يطمح الإنسان الى تحقيقها.

شكل (6)

تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو

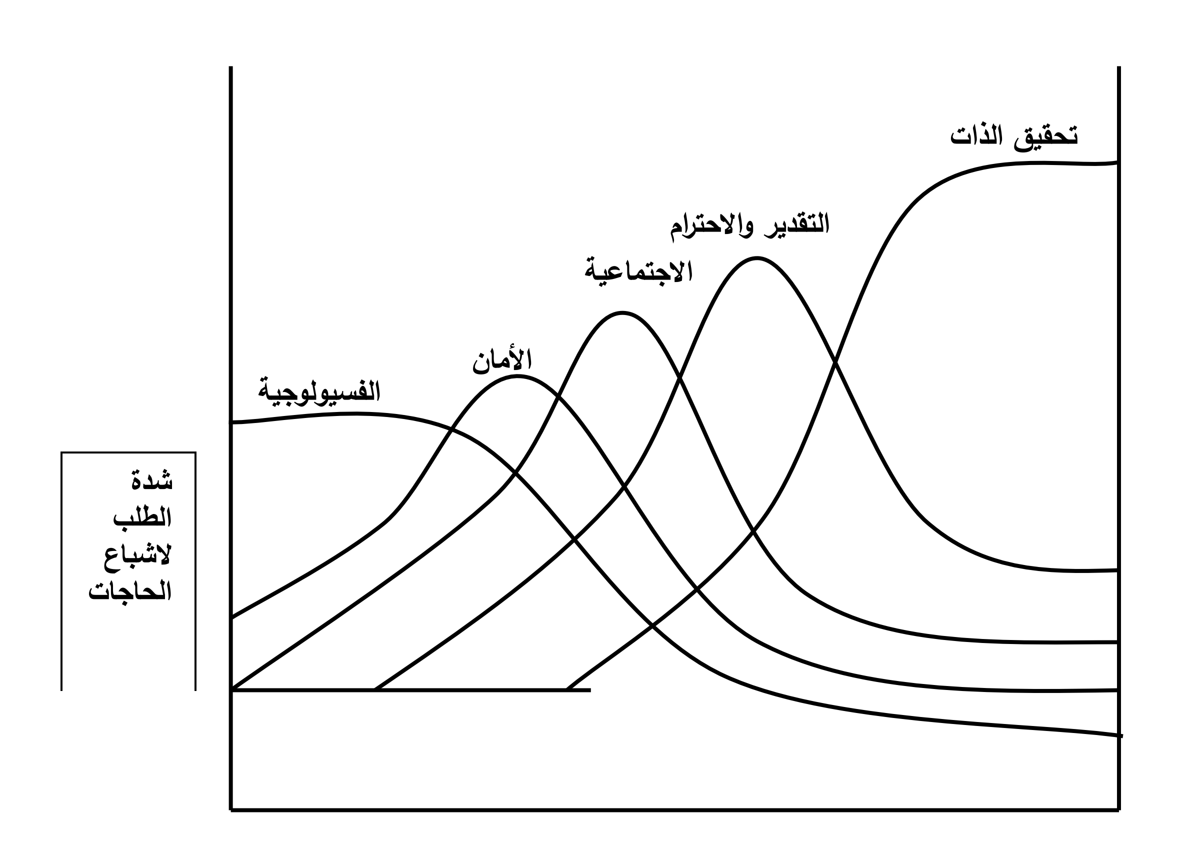


أن مغزى ترتيب الحاجات بشكل هرمي، يعود الى أنها تتدرج حسب الأهمية، فالحاجات الفسيولوجية في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذا منعت .. إذ لا نتوقع للإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى ما لم يفكر أولاً بإشباع الحاجة الى الطعام[15].

ويوضح الشكل (7) العلاقة بين شدة الطلب (الرغبة) في إشباع الحاجات ومستوى تحقق رضا الأفراد .. حيث يتضح أن الطلب على الحاجات الفسيولوجية هو الأشد إلحاحاً لدى الأفراد إلا أن أهميته تمثل الدرجة الأدنى قياساً بالحاجات الأخرى.

شكل (7)

العلاقة بين شدة الطلب لإشباع الحاجات ورضا الأفراد



مستوى النجاح في تحقيق رضا الأفراد

Herbert G. Hicks & C. Ray Gullett "Management" (4^{th}, ed., Mc Graw – Hill, Inc, 1981) p.435.

وبرغم الأفكار والانتقادات التي أثيرت لاحقاً بشأن درجة وتسلسل الحاجات أهميتها، إلا أن نظرية ماسلو بحد ذاتها، ركزت الانتباه ضمناً الى ضرورة اهتمام الإدارات بتلبية احتياجات العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي .. وان حرمان العاملين من حاجاتهم الأساسية أو حاجات الطموح والاحترام والتقدير قد يؤدي الى نتائج عكسية على الإدارة والمنظمة، خاصة عندما يكون الفرد مؤهلاً لنيل ما يستحقه من أجور ورواتب مجزية أو منصب وظيفي مناسب، وقد يتم التأكيد من قبل العديد من الباحثين على أن الحاجات الإنسانية التي وردت في إطار نظرية ماسلو لا يمكن إشباعها بالكامل وإنما يمكن إشباعها بدرجة كافية أو مرضية[16].

دوكلاص ماكريجور

Douglas Mc Gregor

يعد ماكريجور من البارزين في مجال العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية في الإدارة وهو صاحب نظرية (Y) & (X)، حيث وضع مجموعة افتراضات تخص السلوك الإنساني وفقاً لما يأتي :

نظرية (X) : تفترض بشكل أساس أن الفرد :

- كسول بطبعه ولا يحب العمل .
- لديه نقص في الطموح وهو لا يتقبل المسؤولية .
- لذلك فهو يفضل أن يقاد ويحتاج باستمرار الى المتابعة والمراقبة .
- وأن العقاب أو التهديد به، من الوسائل المهمة لدفعه الى العمل بجدية.

نظرية (Y) : تفترض على عكس سابقتها أن الفرد :

- راض عن العمل ولديه الرغبة في الإنجاز.
- وهو يتحمل المسؤولية ولا يحتاج للمتابعة والإشراف الدائمين.
- كما أنه ماهر في توجهاته ومندفع نحو الإبداع .
- لذلك يمكن تحفيزه بوسائل متعددة (مادية ومعنوية).

وفي كتابه "الجانب الإنساني للمشروع" الذي صدر عام 1960، أبدى اهتماماً ملحوظاً بنتائج دراسات ألتون مايو ونظرية هرمية الحاجات لماسلو حيث اعتبر أن المديرين يولون اهتماماً أكبر الى حاجات الأفراد الاجتماعية وحاجات "تحقيق الذات" في العمل[17].

ويمكن القول، أن الممارسات الإدارية في منظماتنا المعاصرة، أثبتت وجود أفراد من نوع (X) ومن نوع (Y) في أغلب الأحيان، كما أن بالإمكان العثور على أفراد (من بين العاملين) يجمعون بين كل من المواصفات التي وردت في نظريتي (Y) & (X) .. وأن أياً منهم قد يجد نفسه قريباً مما تشير إليه نظرية (X) في وقت ما، كأن يشعر بالملل واللامبالاة وعدم الرغبة في العمل .. ويتغير هذا الشعور في وقت آخر فيكون مندفعاً للعمل ومتحفزاً للإبداع .

لذلك ينبغي على إدارتنا اليوم أن تتفهم طبيعة الأفراد والعوامل المؤثرة في سلوكهم بهدف تذليل الصعوبات التي تواجه كل منهم وبطرق مناسبة باتجاه ما يحقق رضا الأفراد ويزيد دافعيتهم نحو العمل المنتج.

شيستر برنارد

Chester I. Barnard

ساهم "برنارد" في تكوين أفكار الاتجاه السلوكي وتطبيقاته في الإدارة، حيث أنجز واحداً من الكتب المهمة في حقل الإدارة بعنوان "وظائف التنفيذي The functions of the Executive" عام 1938، أوضح فيه واجبات المدير التنفيذي ومهماته.

وقد اشتهر لاحقاً بنظريته عن "النُظم الاجتماعية Social system"[18]، حيث ركز على وصف المنظمة بكونها"نظاماً اجتماعياً" الى جانب دورها التقليدي بكونها نظاماً إنتاجياً (فنياً)، لذلك دعا الى مراعاة الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للأفراد (العاملين) .

ويرى البعض أن توجهات شيستر برنارد أكملت ما سبق أن قدمته ماري فيوليت في إطار مفاهيمها عن العمل الجماعي، حيث كان له دور واضح في بحث كيفية تطوير "التنسيق" والتعاون بين الأفراد خلال التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف بشكل جماعي"[19] مما أبرز أهمية دراسة السلوك الإنساني وأثره في الممارسات الإدارية، خاصة في مجال "القيادة" وصناعة القرار .

أن حصيلة التجارب والدراسات والأبحاث في مجال العلاقات الإنسانية والسلوك الإنساني، التي بلغت ذروتها خلال حقبة الخمسينات من القرن الماضي أظهرت أهمية تطبيقات "العلوم السلوكية Behavioral Sciences" في مجال الإدارة والتي تكونت بفعل الخبرة المستمدة من ثلاثة مجالات رئيسة، هي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسة الإنسان[20].

3- مدخل التحليل الكمي
Quantitive Analysis Approach

يستند مفهوم "التحليل الكمي" الى الاستعانة بالأرقام وتطبيقات بحوث العمليات والإحصاء لتسهيل مهمة المدير في التعامل مع المشكلات الإدارية.

وبدلاً عن اعتماد المدير على معلومات وصفية وافتراضات قد تفتقر الى الدقة أحياناً .. سعى مؤسسو هذا المدخل الى تأكيد أهمية الاستعانة بالنماذج الرياضية والإحصائية للوصول الى نتائج تساعد المدير في اتخاذ قراراته .

ومن المفاهيم والأساليب الكمية التي استخدمت في التطبيقات الإدارية :

-التنبؤ الرياضي Mathematical Forecasting :

يستخدم في عمليات تخطيط المشاريع المستقبلية .

-البرمجة الخطية Linear programming :

لتحديد الأولويات والمواقع الأفضل لاستخدام الموارد.

-نماذج المخزون Inventory Modeling

تفيد الإدارات في مجال الرقابة والسيطرة على الخزين .

وقد ساعد استخدام هذه النماذج وغيرها في ضمان دقة القرار الإداري بالاعتماد على نتائج المعلومات والأرقام التي يمكن أن تُرشد متخذي القرار في تحديد أفضل الحلول الممكنة للمشاكل التي يواجهونها والأهداف التي يرغبون في تحقيقها.

أن شيوع استخدام الحاسبات الالكترونية ونظم الاتصالات المتطورة في عصرنا الحالي رسخ أهمية "تطبيقات مدخل التحليل الكمي في مجال الإدارة، من خلال إعداد وتصميم البرامجيات الجاهزة ونظم دعم القرار الإداري، التي وفرت للمدير إمكانية الاستعانة بخبرته في اختيار البديل المناسب .. استناداً الى نتائج التحليل الرياضي والكمي لمعالجة المواقف (المشاكل) الإدارية المرتبطة بمجال عمله .

4- المداخل الحديثة للإدارة :
Modern approaches to management

تمثل الجهود العلمية التي بذلت في إطار هذا المدخل، انعكاساً للتطور في أفكار المدارس والنظريات السابقة، اضافة الى التحول الذي فرضته ضرورات التفكير بنظرة شمولية تتجاوز حدود المنظمة وتنتقل الى الاهتمام بالبيئة التي أصبحت عاملاً مؤثراً في إمكانية نجاح العمل الإداري وتهيئة متطلباته.

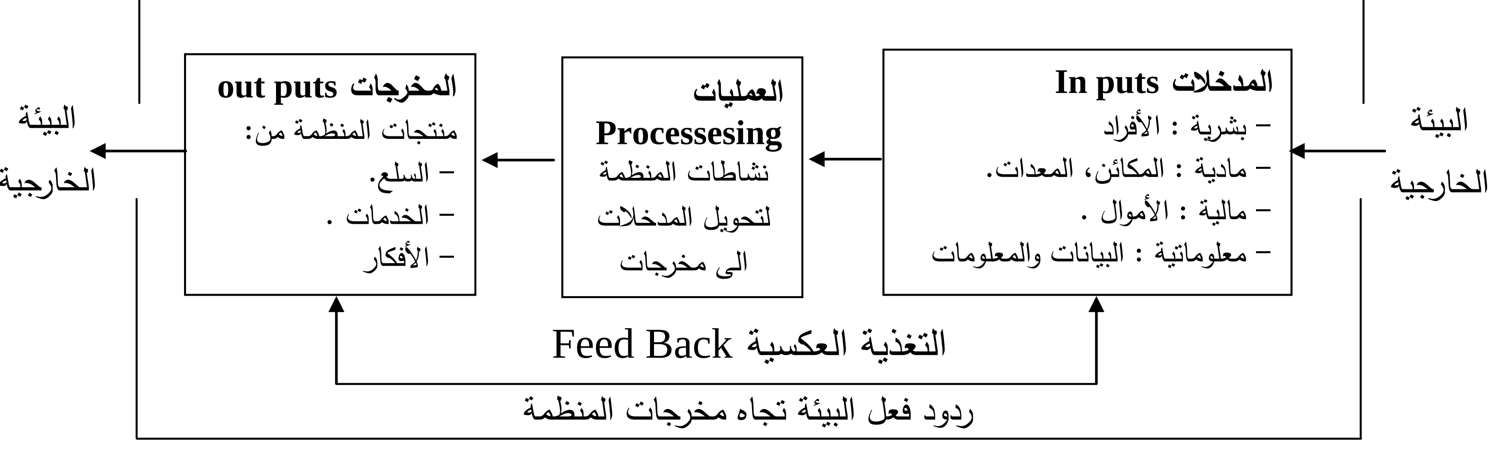
التفكير النظمي:
Systemical Thinking

تستند أسس التفكير النظمي الى مدخل أو "نظرية النظام system theory" التي تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية، هي (المدخلات، النشاطات التحويلية، المخرجات) وبموجب هذه النظرية تقسم المنظمات الى أنظمة مغلقة Closed system لا تهتم كثيراً بما يحدث في بيئتها، وهو المفهوم التقليدي الذي كان سائداً بسبب استقرار البيئة وعدم حدوث التغيرات فيها، مما يدفع بإدارة المنظمة لتركيز اهتمامها على ما تمتلكه من موارد مختلفة (مالية، بشرية..)، وأنظمة مفتوحة open system هي بمثابة "نظام اجتماعي" متفاعل مع البيئة، حيث تحاول المنظمة أن تتكيف باستمرار مع متغيرات البيئة، التي تحصل منها على الموارد المختلفة (وتسمى المدخلات In puts) ثم تقوم بتحويلها بعد أداء مجموعة من النشاطات والفعاليات، الى (مخرجات out puts) عبارة عن سلع أو خدمات يمكن استعمالها أو الانتفاع منها .. ويوضح الشكل (8) مكونات النظام المفتوح .

شكل (8)

مخطط توضيحي لمكونات النظام المفتوح

وفق نظرية النُظم



ويظهر مما تقدم، حالة الترابط والتأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها في ظل نظرية النظام المفتوح، إذ يتوقف نجاح الإدارة على مستوى متابعتها واهتمامها بما يحصل في البيئة من تطورات والسعي الى الاستفادة من الموارد المتوفرة وتلبية احتياجاتها.

والنظام system، عبارة عن مجاميع من المكونات والأجزاء الفرعية Sub systems التي ترتبط مع بعضها وفق آلية عمل وتفاعل منتظم.. لذلك يُعرف بأنه، "مكون كلي للأجزاء، لأجل تهيئتها اعتماداً على خطوات محددة أو خطة معينة"[21]. ومن خلاله يسعى المديرون والمنظمات الى تحقيق الأهداف (الأغراض) العامة.

وقد ساهم في وضع أسس هذا المدخل في مجال الإدارة، كل من :

شيستر برنارد C.Barnard، هربرت سايمون H. Simon، ليدوك بيرتلانفي L.Bertalanffy، بامفورث وتريست Bamforth & Trist ، اضافة الى دراسات رايس A.K. Rice التي نشرهافي كتاب "الإنتاجية والتنظيم الاجتماعي" سنة 1958 [22].

وتبرز أهمية "التفكير النظمي" في الإدارة كونه يركز اهتمامات الإدارات المختلفة والأبحاث النظرية والتطبيقية على دراسة التفاعل والتكامل بين الأنظمة الفرعية في داخل

المنظمة وعلاقتها مع البيئة المحيطة لضمان التواصل واستمرار تبادل المعرفة والمنتجات والخدمات التي تحقق التطور للمنظمة والمجتمع معاً.

التفكير الموقفي (الظرفي)
Contingency Thinking

تكونت الأفكار الأساسية لمدخل "التفكير الموقفي" أو ما سمي أحياناً "النظرية الموقفية Contingency theory" في أواخر الستينات من القرن الماضي، عندما قُدمت مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي بداها الباحثان Lowrance & Lorsch عام 1967 ولا يزال صداها في التطبيقات الإدارية مستمراً الى يومنا هذا .

يتركز مفهوم "التفكير الموقفي" في استخدام المبادئ والأساليب الإدارية بمرونة عالية تتيح للمدير أو متخذ القرار فرصة تبني الحل الأفضل الذي يناسب المشكلة أو القرار المطلوب اتخاذه، تبعاً للظرف أو الموقف الذي يمر به .

وتتلخص فلسفة هذا المدخل بعدم وجود طريقة واحدة تكون هي الأفضل للإدارة وتصلح لكل الأوقات، فالأسلوب الإداري الذي ينجح في حل مشكلة لمنظمة ما، قد لا يصلح لحل ذات المشكلة في منظمة أخرى .. كما أنه لا يمثل الحل الأمثل عندما تتغير الظروف .

وتأسيساً على ما تقدم فأن التفكيرعلى وفق هذا المنظور يساعد المدراء على ضرورة تفهم طبيعة الظروف والحالات التي تواجههم لكي يتم التجاوب معها بطريقة مناسبة ..

أ – المدخل الياباني في تطور الإدارة (الإدارة اليابانية)
Japanese Management

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند الى الاهتمام بالعنصر البشري وتشجيع العمل الجماعي .

وقد ساعدها في ذلك طبيعة خصائص المجتمع الياباني وتقاليده التي تستند الى قيم الشرف والانتماء الى جانب الثقة والعدالة والسعي لتحقيق المصلحة العامة، مما دفع

بالمنظمات اليابانية الى الاهتمام بهذه الخصائص وغرسها في نفوس العاملين لتعزيز الولاء للمنظمة.

في أوائل الثمانينات قدم وليم أوجي William Ouchi تحليلاً لخصائص المنظمات يرتكز على مبادئ مهمة، مثل[23]:

(أولاً) – التوظيف مدى الحياة .. بما يجعل الفرد منتمياً الى المنظمة ويعمل فيها بإخلاص طوال حياته مقابل اهتمامها به وتلبية احتياجاته مما يجعل المصالح مشتركة بين الطرفين.

(ثانياً) – التقييم والترقية البطيئة .. لضمان التدريب والتعلم الكفوء قبل الترقية أو الترشيح لإشغال منصب أعلى .

(ثالثاً) – عدم التخصص في المسار الوظيفي .. من خلال مرونة العمل التي تجعل العاملين ينتقلون بين أكثر من مجال عمل أو وظيفة .

(رابعاً) – الاهتمام الشامل بالعاملين .. عن طريق إدارة المنظمة في الاهتمام بالعنصر البشري وتلبية حاجاته الأساسية (السكن الملائم، النقل، العناية الصحية والاجتماعية).

(خامساً) – السيطرة (الرقابة) الذاتية .. من خلال تشجيع الممارسات الذاتية في مجال الرقابة .

(سادساً) – صنع القرار التعاوني والمسؤولية التعاونية .. من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وفي تحمل المسؤولية عن أي حالات إخفاق أو تلكؤ في العمل جماعياً .

وقد قدم (Ouchi) مدخلاً جديداً للإدارة الأمريكية – لكونه قد تخرج في الجامعات الأمريكية وعاش فيها مدة من الزمن – أسماه نظرية (Z) إيماناً منه بأن تطبيق بعض خصائص الإدارة اليابانية يمكن أن يؤدي الى النجاح في منظمات وبيئات خارج اليابان.

تعد نظرية (Z) في الإدارة أسلوباً مكملاً ويمثل حلاً توفيقياً بين نظريتي (X) و (Y) لدوكلاص ماكريجور، حيث افترضت الأولى (نظرية X) –كما سبق أن أوضحنا– نظرة سلبية الى العنصر البشري بكونه يتصف بالخمول ويحتاج للمتابعة والإشراف المباشر .. بينما افترضت (نظرية Y) نظرة إيجابية تظهر بأن الفرد (العامل)

يتصف بكونه راضياً عن العمل ولديه الرغبة التي تساعد في إمكانية تحفيزه على الولاء والأداء الأفضل للعمل .

لذلك أكدت نظرية (Z) على ضرورة الاهتمام بحاجات الفرد قدر الاهتمام بأهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي والتفاعل المشترك بين الإدارة والعاملين.

أن مساهمات الرواد، أظهرت أبعاداً جديدة لأسس تنظيم الحياة البشرية .. وكانت المفاهيم والمبادئ التي توصلوا إليها، هي القاعدة التي يستند إليها عالمنا اليوم في تأسيس العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبين الدول مع بعضها .

كما أن التطبيق الصحيح لهذه المبادئ يعد من عوامل نجاح المنظمات في إدارة شؤونها الداخلية وتفعيل الروابط المختلفة بين الأفراد (العاملين) بجميع مستوياتهم الإدارية ..

مدخل الادارة المعاصرة

Contemporary Management Approach

يعد التعامل مع التقنيات الحديثة والتقدم المضطرد في مجال المعلوماتية والاتصالات ,من ابرز مراحل تطور الفكر الاداري المعاصر , فالعلاقة بين الادارات المختلفة داخل المنظمة وفيما بين المنظمات مع بعضها ومع المستفيدين والمتعاملين معها (المالكين واصحاب المصالح والزبائن والمجهزين ...) , اخذت ابعاداً جديدة بفعل التغيرات المتسارعة في الظروف المحيطة التي استوجبت حدوث تطور هائل في وسائل الحصول على المعلومات ومتابعتها وتحليلها بهدف تحسين القرارات الادارية وحل المشكلات التي تواجه المدير بالاضافة الى تحقيق السرعة والتميز في الاستجابة لرغبات الزبائن وكسب قناعتهم ورضاهم , في ظل وجود منافسة شديدة يشهدها عالم الادارة ومنظمات اليوم . وقد مرت مراحل تطور الفكر الاداري المعاصر بعدد من المحاولات التي نجم عنها منظمات تقدم خدماتها واعمالها على نطاق واسع يتجاوز حدود الدول التي نشأت فيها بسبب توفر وسائل الاتصال وتقدم التقنيات التي تستند اليها ادارة تلك المنظمات في اطار "تكنولوجيا المعلومات Information Technology"[24] , التي تتركز في استعمال تقنيات التعامل مع البيانات (Data) للحصول على معلومات (Information) مفيدة تساهم في اسناد ودعم القرارات الادارية .

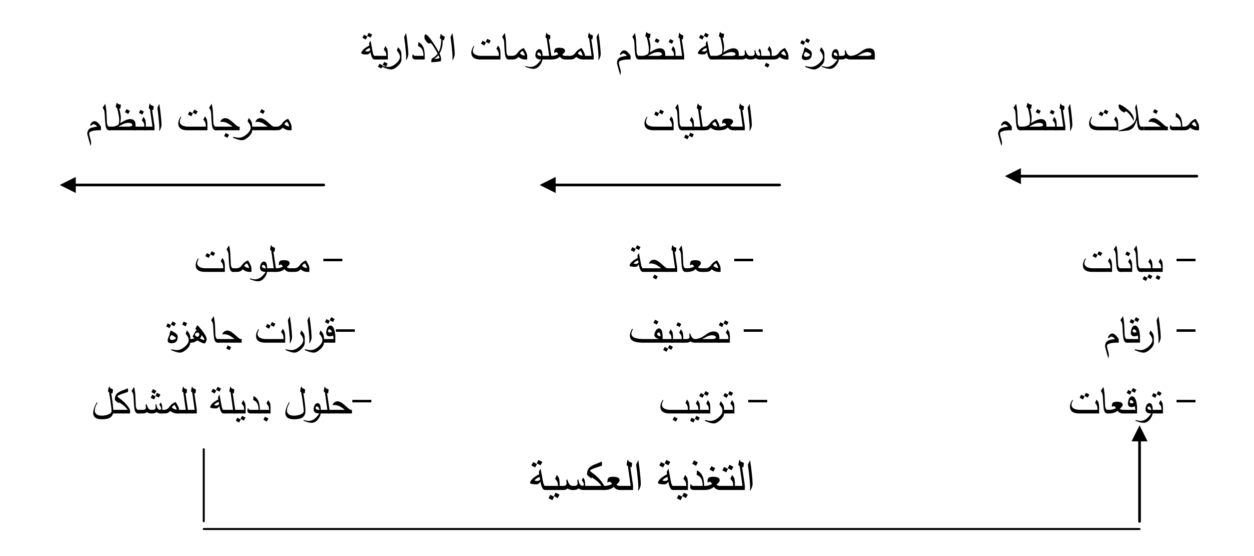
أ - **انظمة المعلومات الادارية :** وهي عبارة عن انظمة مصممة لتسهيل عمليات خزن البيانات التي تحصل عليها المنظمة ومعالجتها بهدف تزويد الادارات بالمعلومات اللازمة لتسهيل انجاز المهمات المكلفين بها ,

وهذه الانظمة تعتمد بشكل كبيرعلى تكنولوجيا المعلومات* في مقابلة احتياجات المديرين

للمعلومات المطلوبة عند اتخاذهم للقرارات .

ويعرف نظام المعلومات الادارية " من الناحية التقنية " بوصفة , يضم "مجموعة من المكونات الداخلية المترابطة , التي تعمل معاً في تجميع العملية process , خزن storeونشر المعلومات التي تساعد في اسناد عملية صنع القرار , التنسيق والرقابة في داخل المنظمة " ...

وبالاضافة لذلك يمكن ان تساعد المدير والعاملين في تحليل المشاكل وتفسير المواضيع المعقدة , كما تساهم في تكوين (خلق) افكار ومنتجات جديدة [25] .



* لا تتوقف تكنولوجيا المعلومات على تقنيات الحاسبات فقط (أي القطع المادية للحاسبة hardware مثل الطابعة ووحدة المعالجة المركزية , او البرامجيات software التي تسيطر على عمليات نظام الحاسبة) ولكنها تتضمن بشكل اساس تكنولوجيا الاتصالات لنقل وتبادل المعلومات [26].

وقد ادى التطور الكبير في انظمة المعلومات التي شاع استخدامها في مجال الادارة خلال فترة السبعينات والثمانينات من القرن الماضي , الى ظهور تطبيقات جديدة ... وبدأت المنظمات في الدول المتقدمة –بالذات– في توجية المديرين لاستعمال الحاسبات الشخصية في تحليل البيانات ، كما ظهرت انظمة معلومات متخصصة في المجال الاداري مثل انظمة المعلومات المستندة الى الحاسبات Computer information والانظمة الخبيرة Expert system, التي تهدف الى مساعدة متخذ القرار ,من تقديم الحلول الممكنة للمشاكل المعقدة واحياناً غير المهيكلة (التي تحدث لاول مرة) ... وتستند مثل هذه الانظمة في عملياتها الى ما يعرف " بالذكاء الاصطناعي " نتيجة تزويد الحاسبات بتقنيات توفر لها امكانية التحليل والاستنتاج والمعالجة المطلوبة في ضوء البيانات التي تستقبلها تلك الانظمة .

ب – الادارة الالكترونية وتطبيقات الخدمة الالكترونية

الادارة الالكترونية Electronic Management , منظومة تقنية متكاملة , ذات خصوصية تختلف عن الممارسات التقليدية للادارة , وتضم تطبيقاتها , اجراء تحولات كبيرة في العمل الاداري شملت مختلف مجالات الحياة (الانسانية والاجتماعية والسياسية) والتي تهدف الى تقديم الخدمات بمستوى افضل[27] .

وبناء على ذلك شاع استخدام مصطلح " الخدمة الالكترونية " , بسبب توفر القناعة الكاملة لدى ادارة المنظمات بأن المعلومات وتطبيقاتها , اصبحت الضرورة الاكثر حتمية في مواجهة متطلبات العصر , وقد تزايد الاهتمام بها –بشكل خاص –بعد ظهور شبكات الانترنيت وانتشار استعمالها في مجال الادارة , واصبح اداء الاعمال مرتبطاً بمصطلحات جديدة , مثل

* التبادل الالكتروني للوثائق Electronic Data Interchang
* البريد الالكتروني E-mail

وفيما يأتي خلاصة موجزة عن تطور اساليب الادارة وفقاً لمضامين الادارة الالكترونية في التعامل مع تقنيات المعلومات [28] .

اولاً .. شبكة الانترنيت Internet, عبارة عن منظومة من شبكات الاتصال والمعلوماتية , بدأت تطبيقاتها في عالم الاعمال خلال التسعينات من القرن الماضي وامتدت لتصل الى مستوى الافراد وتمكينهم من التخاطب والحصول على المعلومات المرتبطة بكل مجالات الحياة .

ثانياً .. شبكة الانترانيت Intranet, منظومة من الحاسبات المرتبطة مع بعضها داخل حدود المنظمة الواحدة , ويتم الاستعانة بها في انجاز عملياتها المختلفة وتبادل المعلومات بين ادارتها , بحيث يكون الدخول اليها مقتصراً على العاملين في المنظمة .

ثالثاً .. شبكة الاكسترانيت Extranet , منظومة حاسبات تستخدم بوصفها شبكة خارجية يمكن للمستفيدين والمتعاملين مع المنظمة (الزبائن ,المجهزين , اصحاب المصالح) الاستعانة بها في تبادل المعلومات والاعمال التجارية .

وتأسيساً على هذه الاهمية , فقد لجأت الدول الى ادارة شؤونها , من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات بهدف تمكين مؤسساتها الحكومية والشركات والمواطنين من انجاز الاعمال وتبادل المعلومات والاستفادة من خدماتها بأستعمال شبكات الانترنيت , فظهر مفهوم جديد يرتبط بأدارة الاعمال الحكومية الكترونياً ضمن مصطلح (Electronic – Government) مع بداية القرن الحالي ولايزال من المواضيع المعاصرة في مجال الادارة الالكترونية .

أسئلة للمراجعة

س1: يُعد فردريك تايلور، رائد حركة الإدارة العلمية .. وضح باختصار طبيعة اهتماماته وما قدمه للفكر الإداري ؟

س2: حدّد بنقاط واضحة، المساهمات التي قدمها "هنري فايول" في إطار مدرسة المبادئ الإدارية ؟

س3: أثارت نتائج الدراسات البحثية التي جرت في مصانع الهوثورن، الانتباه الى متغير جديد في مجال "التفاعل الإنساني" بين العاملين، وضح أهمية ذلك ؟

س4: أرسم مخططاً يوضح تدرج الحاجات البشرية رفق نظرية ماسلو ؟

س5: ما هي طبيعة الافتراضات التي وردت في نظريتي (X , Y) بشأن السلوك الإنساني .. وما تأثيرها في الإدارة المعاصرة ؟

س6: ما الذي يستند إليه "مدخل التحليل الكمي" ؟ وكيف ساعدت أسسه في معالجة المشاكل الإدارية ؟

س7: عدد خصائص المنظمات من وجهة نظر وليم أوجي التي ساعدت في بروز المدخل الياباني في تطور الإدارة ؟

Foot Notes قائمة الهوامش

Chapter / 2 الفصل الثاني

1- صبحي العتيبي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، (2002)، (الأردن، عمان، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع) ص17.

2- Harold, Koontz., Cyril L. O'Donnell, (1976), "Management: A systems & Contingency analysis of Management of Managerial Functions" (6th, ed., McGraw – Hill, KoGakusha, LTD.) pp: 32-33 .

3- Harold Koontz., & Heinz Weitrich, (1989), "Management" (9th, ed., Mc Graw – Hill Book Co.) p.27.

4- John R., Schermerhorn., Jr., (2001) "Management" (U.S.A, 6th, ed., John Wiley & Sons, Inc.) p.73.

5- فؤاد الشيخ سالم، وزياد رمضان، وأميمة الدهان، ومحسن مخامرة., (1998) "المفاهيم الإدارية الحديثة"، (الأردن، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني) ص45.

6- John R., Schermerhorn., Jr., (2001) " Op. cit" , p.73 .

7- Glaude George., (1968) "History of Management" (Englewood cliffs, prentice – Hill) p. 100.

8- للمزيد من المعلومات أنظر :

- Harold Koontz., & Heinz Weitrich. (1989), (Op cit) p.29 .
- K.K. Huja., (1993) "Management & Organization : A text Book" (1st, ed., CBS publishers & distributors) p. 82.

9- John R, Schermerhorn., Jr., (2001) "op cit" p.74 .

10 - للمزيد من المعلومات، أنظر في :

- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، (1998)، "مصدر سابق" ص (41-43).
- Herbert G. Hicks & C. Ray Gullett., (1981) " Management " (4th, ed., McGraw – Hill, Inc.) pp : 19-21.

11- K.K. A Huja., (1993), "op. cit" p.83.

12- John R, Schermerhorn., Jr., (2001), "op. cit" p.75.

13- Harold, Koontz., & Heinz, Weitrich. (1989), "op. Cit" pp: 33-34 .

14 - للمزيد من المعلومات، أنظر في :

- R. G. Green wood., & A.A Bolton., & R.A Green wood., (1983), " Hawthorn a half century later : Relay assembly participants remember "journal of Management" pp: 217 – 231.
- Fermont Katz., & J. Rosenzweig., (1974), "Organization & Management" (Tokyo : McGrow – Hill Kogakush,) p. 81.

15 - محمد قاسم القريوتي، (1993)، "السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" (الأردن، الطبعة الثانية، عمان) ص37.

16 - للمزيد من الإطلاع، أنظر في :

- Herbert A. Simon., (1976), "Administrative Behavior" (New York: 3rd, ed., Mac Millan)p. xxviii .
- Richard Pettinger., (2000) "Mastering Organizational Behavior" (1st, pub., Mac millan press LTD.,) pp: 56-57 .
- Herbert G., Hicks & C. Ray Gullett., (1981), "op. cit" pp: 430-435 .

17- Douglas McGregor, (1960), "The Human side of Enterprise" In, John R, Schermerhorn., Jr., "op. cit" p.79 .

18- Harold Koontz., & H. Weitrich., (1989) "Op. cit" pp: 33-36.

19- K.K.A Huja., (1993), "op. cit" p.91 .

20 - للمزيد من المعلومات، أنظر في:

-محمد قاسم القريوتي (1993)، "مذكور سابقاً" ص11-14 .

-فؤاد الشيخ سالم وآخرون (1998)، "مذكور سابقاً" ص53-54.

21 - انظر في ذلك :

- Ludwing von, Bertalanffy, (1972), The history & status of General systems theory, "Academy of Management Journal", vol. 15" pp: 407-426.
- Harold Koontz., & Cyril O'Donnell, (1976), "op. cit" p.14.

22 - صبحي العتيبي (2002)، "مذكور سابقاً" ص88-91.

23 - انظر في ذلك :

- Everett E. Adam., & Ronald J. Ebert, (1996), "production & operation Management" (New Delhi, 5th, ed., printice Hall of India) pp: 565 -566.

24-John R ., Schermer horn , Jr ., (2001) " op.cit " p.53.

25-K.C ., Laudon , & J.P ., Laudon ,(2000) "Mangement information system " (N.J , 6 th ed ., prentice – hall , Inc) p.7

26-E.W.,Martin , & C.V., Brown & D.W., Dehayes ,& W.C.,perkins , (1999),"Managers need to now " (3 rd .,prentice-Hall , Inc .) pp:1,24.

27-Jorgenson , Dale , (2001),"information Technology & the U.S. Economy " , (The American Econmic Review , vol .91,no.2 , March.) pp:65-66.

28-انظر في ذلك

- حسلم الملحم وعمار خير بك ,(2000) " شبكات الانترنيت –بنيتها الاساسية واتعكاساتها على المؤسسات " , (الطبعة الاولى , سلسلة الرضا للأنترنيت) ص:15

- Anne , Randmer , (2002)," E-procurement implementation strategy Guide lines " pp.12-13.

الفصل الثالث

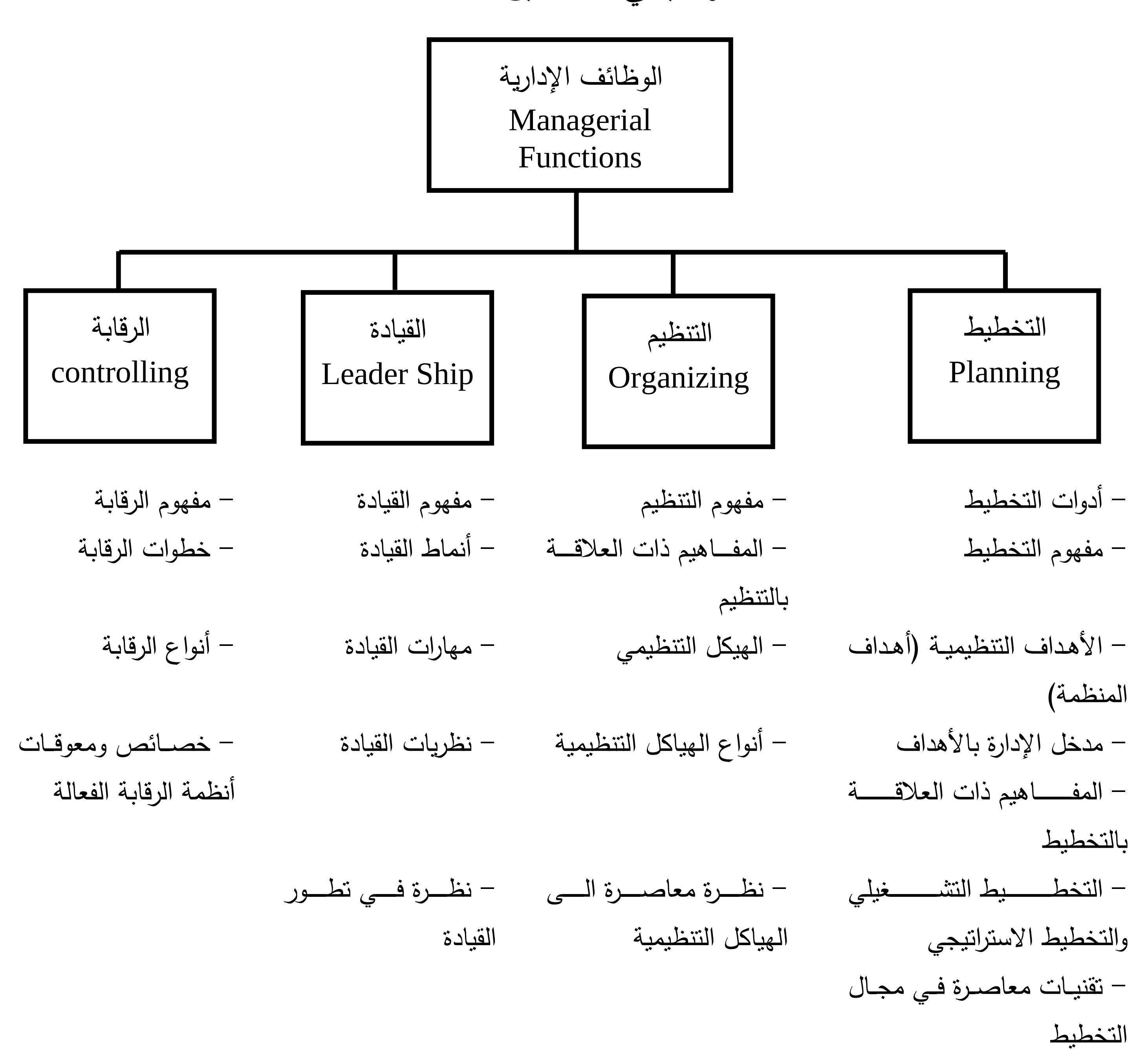
الوظائف الإدارية

The objectives الأهداف

بعد دراسة هذا الفصل، ينبغي أن نصل الى :

- فهم طبيعة الوظائف الإدارية واستيعاب تصنيفاتها .
- تحديد مفهوم وظيفة التخطيط وأهميته للمنظمة .
- التمييز بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي، وما هي التقنيات المعاصرة في مجال التخطيط ؟
- التعرف على وظيفة التنظيم وكيف يمكن التمييز بين مفاهيم (السلطة، القوة، التأثير، والمسؤولية)؟
- فهم أنواع الهياكل التنظيمية، وما هي النظرة المعاصرة للتنظيم.
- تحديد مفهوم القيادة وكيف يمكن للقادة الإداريين، كسب الآخرين والتأثير فيهم؟
- تتبع أنماط القيادة ونظرياتها وكيف هي النظرة المعاصرة لتطور القيادة؟
- تحديد مفهوم وظيفة الرقابة وكيف تعمل المنظمات بوجود أنظمة الرقابة؟
- التمييز بين أنواع الرقابة وكيف يمكن تحسين عمليات الرقابة الإدارية.؟

مخطط توضيحي لمضامين الفصل الثالث



الوظائف الإدارية

تشتمل العملية الإدارية على مجموعة من الوظائف الإدارية التي يؤديها المدير في المنظمة من أجل توحيد جهود العاملين وتنسيق الموارد الأخرى بالشكل الذي يسهل إنجاز الأعمال بأفضل الطرق الممكنة التي تضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تصنيف الوظائف الإدارية وتحديدها للمدير[1]، إذ قسمها فايول (H. Fayol) الى خمسة وظائف هي:

- **التخطيط (استشراف المستقبل)، التنظيم، التوظيف، الأُمرة، الرقابة.**

بينما حددها أريك (L. Urwick) بست وظائف، هي:

- **التنبؤ، التخطيط، التنظيم، الأُمرة، التنسيق، الرقابة.**

ثم أضاف لاحقاً وظيفتي (البحث والاتصالات) بوصفهما وظائف مهمة للإدارة .

وصنفها كلوك (Culick) الى ثمان وظائف، هي:

- **التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والقيادة، التنسيق، الرقابة، كتابة التقارير، إعداد الموازنات.**

أما ديفيز (R.C. Davis) فقد صنف الوظائف الإدارية الى ثلاث وظائف فقط ، وهي:

- **التخطيط، التنظيم، الرقابة**

معتبراً أن وظيفتي الأُمرة والتنسيق تسهلان الرقابة وهما جزءاً منها .

أن المتتبع لتصنيفات الوظائف الإدارية، يجد أن معظم الكتابات كانت تركز على خمس وظائف هي (التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة أو التوجيه، والرقابة) .. وبسبب تطور العمل الإداري وتزايد الاهتمام بالموارد البشرية لكون العنصر البشري يمثل المورد الأكثر أهمية في المنظمة، فقد اتجهت الكثير من الآراء الى اعتبار وظيفة "التوظيف" من المهمات المتخصصة لمدير إدارة الموارد البشرية، الذي أصبح مسؤولاً عن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة واستقطاب العناصر الكفوءة والاختيار والتعيين والتدريب .. لذلك يلاحظ أن هناك اتفاقاً واسعاً على تصنيف الوظائف الإدارية الى أربع وظائف فقط، هي: (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة)، وذلك ما سيتم تناوله بالتفصيل في هذا الكتاب، حيث يمكن القول أن المدير في أي نوع من المنظمات (الصناعية، التجارية، الخدمية ..)

يُمارس هذه الوظائف التي هي في حقيقتها تترابط وتتداخل مع بعض .. وأن ترتيبها لأغراض الدراسة يتم بناءً على أولويات البدء بالنشاط (التخطيط ثم التنظيم .. الخ).

وفيما يخص الوظائف الأخرى التي وردت في تصنيفات الباحثين، فأن كلاً منها يمكن أن يمثل أحد المحاور أو المهمات الرئيسة ضمن الوظائف الأساسية الأربع التي تم ذكرها والتي يمكن توضيحها في الصورة المبسطة أدناه .

وظيفة التخطيط ... وتشتمل على التنبؤ، الاستشراف، الرؤية المستقبلية .

وظيفة التنظيم ... وتشتمل على التنسيق والاتصالات .

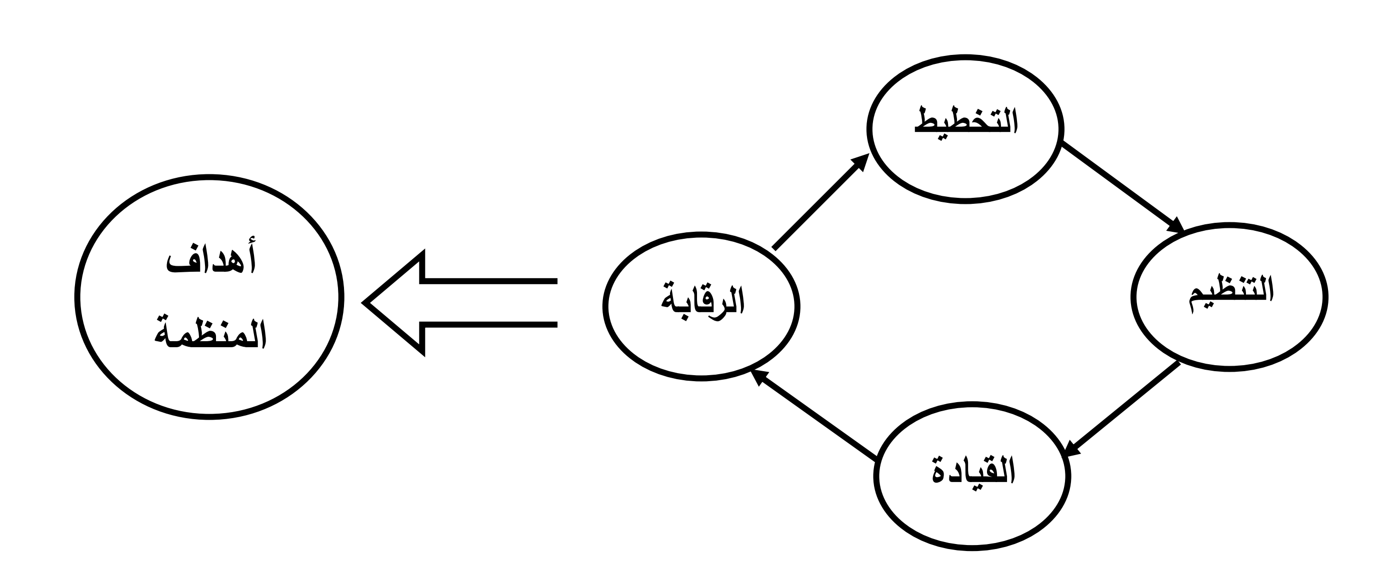
وظيفة القيادة ... وتتضمن الأُمرة، التوجيه، التحفيز .

وظيفة الرقابة ... وتتضمن المتابعة، إعداد الموازنات .

ويوضح المخطط التالي طبيعة العلاقة والترابط بين الوظائف الإدارية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

شكل (9)

العلاقة بين الوظائف الإدارية



وفيما يأتي عرضاً تفصيلياً لكل من الوظائف الإدارية المذكورة ..

أولاً : وظيفـة التخطيـط

Planning function

يعد التخطيط من الوظائف الرئيسة للمدير أياً كان موقعه ضمن المستويات الإدارية للمنظمة (مدير قسم، مشرف عام، رئيس دائرة ..) ومهما اختلفت طبيعة الأعمال التي تمارس فيها.

ويشكل التخطيط، البداية الصحيحة لأي عمل إداري طالما كانت بقية الوظائف الإدارية تعتمد على أسسه، وذلك لكونه يركز على تحديد أهداف المستقبل المرغوبة ومسارات (سُبل) الوصول إليها .

أدوات التخطيط

يمكن فهم وظيفة التخطيط من خلال مجموعة من الأدوات (Tools) والوسائل التي يستعين بها المدير (المخطط) في مواجهة ما يمكن أن يحدث في المستقبل، وهي :

1 - الخبرة : تكون مستندة الى الممارسة التطبيقية، وتوفر فهماً واسعاً لظروف الماضي والحاضر ومتطلبات المستقبل.

2 - التنبؤ : وهو القابلية على تصور وتوقع ما يمكن أن يحدث في المستقبل، "وهناك نوعين من التنبؤ" [2].

- تنبؤ نوعي qualitative Forecasting، استخدام الخبرة في توقع المستقبل.
- تنبؤ كمي quantitative forecasting، استخدام التحليل الرياضي والإحصائي للبيانات المتوفرة في توقع أحداث المستقبل.

3 - الاستعداد : يُعنى بتوفير الوسائل المناسبة واللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة .. ويتضمن محورين أساسيين :

- الامكانات المتاحة (الموارد البشرية، المالية، المادية ..).
- السياسات والإجراءات والقواعد التي تحكم الخطة وأسلوب تنفيذها.

مفهوم التخطيط :

يتحدد مفهوم التخطيط بوصفه عملية فكرية ذات متطلبات مرتبطة باستشراف المستقبل واختيار الطرق والوسائل الكفيلة بتحقيق التفوق والنجاح خلال الفترة القادمة ..

وقد وردت للتخطيط تعاريف عديدة، تنص على أنه :

- الوظيفة الرئيسة في الإدارة، التي تهتم بتطوير الأهداف لكل مستوى في المنظمة ومن ثم تحديد طرق إنجاز تلك الأهداف [3].
- عملية تحديد أهداف المنظمة واستراتيجيتها والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف [4].

حيث يلاحظ التركيز الواضح على أن التخطيط يتناول عنصرين أساسيين، هما (تحديد الأهداف للفترة المقبلة والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف) مما يتطلب قدرات خاصة في مجال التنبؤ بما يمكن أن يحصل في المستقبل ورسم الملامح وخطوات تحقيق ما تم التخطيط له بكفاءة عالية.

وقد لخص "كونتز وأودنيل Koontz & O'Donnell" [5] هذه الفكرة، حين تصوروا أن التخطيط يتقرر في ضوء الإجابة عن مجموعة تساؤلات مهمة، هي:

–ماذا نفعل What to do ? .

–كيف نفعل ذلك How to do it ? .

–أين نفعل ذلك When to do it ? .

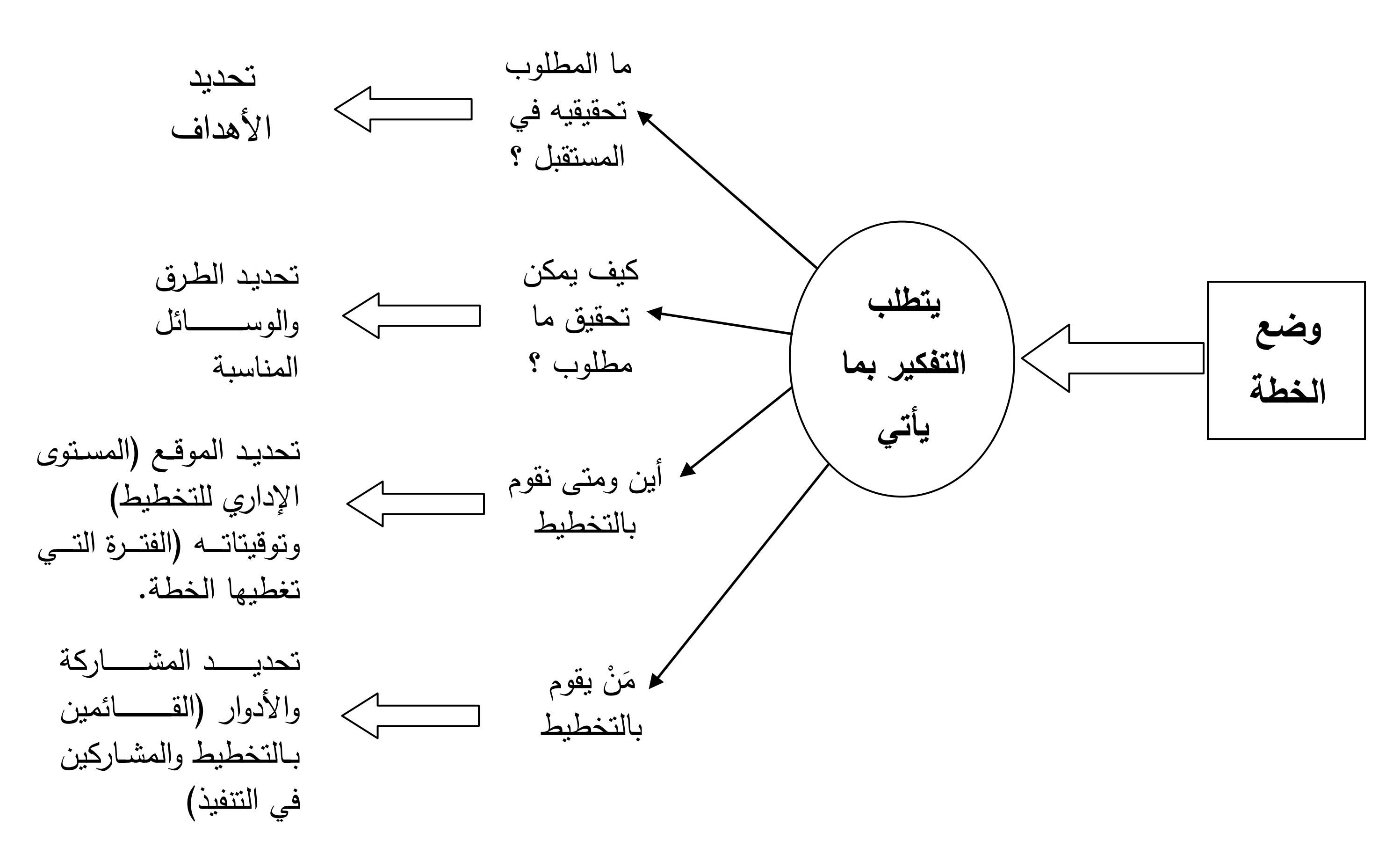
–مَنْ يفعل ذلك Who is to do it ? .

خطوات التخطيط :

تأسيساً على ما تقدم، يمكن توضيح الخطوات التي ينبغي على المدير اتخاذها عند القيام بعملية التخطيط كما في الشكل التالي :

شكل (10)

يبين خطوات عملية التخطيط



ولا بد من الإشارة الى أهمية اشتراك الإدارات والأفراد الذين يتأثرون بنتائج التخطيط والمسؤولين عن تنفيذ الخطة، ذلك أن الشعور بالمساهمة أو المشاركة الفعلية يدفع بالأفراد الى الإبداع وإمكانية الفهم والالتزام بتنفيذ ما مطلوب منهم في إطار الخطة .

خصائص التخطيط الفعال

لغرض جعل التخطيط فعالاً ينبغي توافر الخصائص التالية فيه :

1 - التوجه نحو الهدف ... ويعني ذلك ان تتضمن عملية التخطيط اجراءات وخطوات تشير الى هدف (اهداف) المنظمة ، مع اهمية ان تكون تلك الاهداف متحدية تضمن عوامل النجاح والتفوق في المستقبل .

2 - البساطة والوضوح ... اي ان تتصف الخطة بالوضوح وتتضمن تفاصيل يمكن للادارات والعاملين في المنظمة فهمها ببساطة ووضوح .لتوفير امكانية تطبيق مفرداتها بالشكل الصحيح .

3 - المرونة ... وتعني ضرورة ان تشتمل الخطة على مجموعة من البدائل والخيارات التي تتيح امكانية استيعاب الظروف والمتغيرات التي يحتمل ان يواجهها المدير والمنظمة في مراحل تنفيذ الخطة .

4 - مراعاة مبدأ (الكلفة / المنفعة) .. وهي الخاصية المهمة التي تستوجب الاهتمام بمراعاة الجانب الاقتصادي المرتبط بقدرة المنظمة على تحمل تكاليف الخطة ، مقابل المنافع والمزايا التي تحصل عليها المنظمة جراء تنفيذ الخطة ونجاح تطبيقها في تحقيق الاهداف المطلوبة .

الأهداف التنظيمية (أهداف المنظمة) :

يكمن سر نجاح الكثير من المنظمات في دقة اختيارها وتحديدها للأهداف التي تسعى الى تحقيقها. وأن أداء المدير لوظيفة التخطيط يعني في جوهره، إمكانية تحديده للأهداف – سواء على مستوى دائرته والقسم الذي يترأسه أو على مستوى المنظمة – ، ومدى قدرته على تنفيذها بالشكل المطلوب .

لذلك تعد الأهداف محوراً رئيساً في عمل المدير وفي إمكانية تفوق المنظمة وتقدمها في المستقبل .

مفهوم الأهداف :

يُعرف الهدف بأنه "المحصّلة النهائية (النتيجة) المطلوب الوصول إليها خلال مدة زمنية محددة"[6]. مثل إنتاج (1000) وحدة خلال الستة أشهر القادمة أو زيادة كمية المبيعات بنسبة 25 % للموسم المقبل .

لذلك تعد الأهداف بمثابة " النهايات باتجاه يؤشر لنا أي النشاطات قد تم إنجازها" [7].

وفي ضوء الأهداف التي يحددها المدير في المنظمة تأتي الخطوات اللاحقة التي تتضمن تحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف (أي كيفية الوصول إليها) وما هي النشاطات والفعاليات التي ينبغي القيام بها من أجل إنجاز النهايات المرغوبة (على وفق ما خطط له).

بعض الاعتبارات (العوامل) في تحديد الأهداف :

تتوقف عملية تحديد الأهداف على اعتبارات (عوامل) عديدة منها :

1 - درجة أهمية الهدف .. أي مدى الحاجة (الضرورة) الى الهدف المطلوب تحقيقه .

2 - استيعاب الظروف المحيطة .. مدى فهم متغيرات البيئة التي قد تؤثر في إمكانية تحقيق الهدف .

3 - الدراسة الواعية والمتأنية .. مراعاة أسس الماضي بالاستناد الى الخبرة ومتطلبات الحاضر لتحقيق النتائج المطلوبة في المستقبل .

4 - توفر الإمكانات المتاحة .. مدى توفر (المعدات والأموال وقوى العمل الماهرة والخبيرة ..) التي تساعد في جعل الأهداف ممكنة التحقيق .

وبالرغم من أن المدة الزمنية للأهداف قد تختلف من منظمة لأخرى أو على وفق طبيعة النتائج التي ترغب المنظمة في الحصول عليها، إلا أنها بشكل عام تُصنف الى أهداف للأمد القريب عندما تكون النتائج محددة ومطلوب تحقيقها خلال سنة أو أقل .. أما عندما تحدد أهداف لمدة تتجاوز الثلاث سنوات فتسمى حينئذ أهداف متوسطة وعندما يتم وضعها لمدة تتجاوز الخمس سنوات، تسمى حينئذ أهداف بعيدة الأمد، وهي عادة تتصف بالعمومية ويكون الوصول إليها أقل احتمالاً من الأهداف قصيرة ومتوسطة الأمد .

ولضمان تحقيق الأهداف، يفترض أن تتوفر فيها "مواصفات" معينة، منها :

1 –أن تكون واضحة وقابلة للتطبيق .

2 –اقتصادية وذات تكاليف مبررة ومنطقية .

3 –بالإمكان قياس نتائجها بدقة .

4 –تكون متحدية وتنطوي على نوع من الإبداع .

مدخل الإدارة بالأهداف (M B O)
Management – By – Objectives

يُعد أحد المداخل المهمة في الإدارة، وهو يستند الى "الأهداف" بوصفها الوسيلة في الوصول الى النتائج المطلوبة، من خلال اعتماد مبدأ "المشاركة" بين الإدارة والأفراد (العاملين) الذين يكلفون بإنجاز المهمات لتحقيق تلك النتائج .

وقد كان بيتر دراكر Peter Drucker أول من استخدم مدخل الإدارة بالأهداف (M B O) ثم جرى تطويره لاحقاً من قبل جون هامبل John Humble[8]. حيث استعانت به الكثير من المنظمات التي كانت تسعى الى تحقيق أهدافها من خلال تطبيق نماذج وأساليب حديثة في الإدارة .

وبموجب هذا المدخل فأن الرئيس المباشر (أو المدير) يسمح للمرؤوس (الموظف) بالمشاركة في تحديد الأهداف التي تنسجم مع توجهات الإدارة العليا للمنظمة، ثم القيام بوضع برنامج زمني للتنفيذ على وفق خطوات مرسومة ومتفق عليها، يمكن إيجازها فيما يأتي ..

خطوات تطبيق (M B O) :

1 –صياغة الأهداف وتحديدها : ويتم تحديدها بأسلوب المناقشة للوصول الى الأهداف ممكنة التطبيق .

2 –تحديد آليات التنفيذ : وتتضمن الاتفاق مشتركاً بين المدير والمرؤوس على آليات (كيفية) تنفيذ الأهداف وتحديد البرنامج الزمني (توقيتات) التنفيذ .

3 –متابعة الأداء : من خلال تقييم الإنجاز دورياً والعمل على تذليل الصعوبات والمعوقات .

4 –التشاور المستمر : بهدف تحليل النتائج النهائية والاتفاق على أفضل السُبل للحصول على النتائج المطلوبة .

5 –رفع تقارير الأداء : حيث يتم إعداد التقارير اللازمة لعرضها على الإدارة العليا لتتعرف على مستويات تحقيق الأهداف .

ويلاحظ مما تقدم أن تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف (M B O) يمكن أن يساهم في ضبط السلوك الوظيفي للأفراد (العاملين) كما أنه يحقق مزايا عديدة لإدارة المنظمة من خلال [9]:

–تركيز الاهتمام بالتوجه نحو النتائج .

–أسلوب المشاركة في الإدارة .

–ضمان العمل بروح الفريق وتشجيع الرقابة الذاتية .

وبالرغم من بعض الانتقادات التي وجهت لتطبيقات هذا المدخل، التي تخص حاجته الى مستويات من العلاقة التي يصعب إيجادها بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة الى الحاجة للمتابعة والمناقشة التي قد تأخذ طابعاً سلبياً وما يستغرقه التطبيق من إجراءات ووقت طويل للوصول الى النتائج .. إلا أن توفير أجواء العمل المناسبة يمكن أن يُساعد الى حد بعيد في تفعيل دور (M B O) لتحقيق التقدم والتطور في تحقيق الأهداف التنظيمية .

المفاهيم ذات العلاقة بالتخطيط :

هناك عدد من المفاهيم المرتبطة بعملية التخطيط، حيث تنحصر هذه العملية في مرحلة تحديد الأهداف مروراً بالسياسات والإجراءات والقواعد التي تسهل تنفيذ تلك الأهداف وصولاً الى إعداد البرامج والمشروعات والموازنات التي تمثل حصيلة شاملة لنتائج العمليات التخطيطية، ويوضح الجدول (4) طبيعة هذه المفاهيم بصورة موجزة .

جدول (4)

المفاهيم ذات العلاقة بوظيفة التخطيط

المفهوم	طبيعة المفهوم والغرض منه
رسالة / غرض المنظمة Mission / purpose	مفهومان مترابطان، إذ تعكس رسالة المنظمة شخصيتها وفلسفتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى وهي توضح أهدافها وتوجهاتها (منظمة تهدف الى الربح، منظمة دينية، منظمة اجتماعية..) "بينما تعد عرض المنظمة أساس وجودها، مثل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وأن الغرض من الجامعة هو التعليم والبحث" [10].
(السياسات) Policies	إطار فكري عام ودليل عمل يسترشد به المديرون عند ممارسة المهمات .. وهي "تساعد في تقديم خطوط عامة ترشد عملية القرار في المنظمة، فالسياسات تقدم للأفراد متخذي القرار بعض المؤشرات التي تتم في ضوئها عملية اتخاذ القرارات" [11]. مثل سياسة ترشيد الإنفاق، التي تعني اختيار الأعمال والمشاريع الأقل كلفة وكذلك سياسة تسهيل منح المكافئات التي تتيح للمدير تحفيز مرؤوسيه ومكافئتهم على الأعمال المتميزة.
(الإجراءات) Procedures	وهي سلسلة من الخطوات المترابطة التي تؤدي الى نتيجة محددة تخص العمل، وتكون ذات علاقة بالتطبيق، مثل إجراءات معاملة التقديم للحصول على وظيفة، إجراءات إدخال المواد مخزنياً، إجراءات اللجان التحقيقية ..
القواعد Rules	تمثل محددات (قيود) لما ينبغي القيام به أو الامتناع عنه .. وهي لا تسمح بأي تجاوز في التطبيق، حيث تهدف الى توجيه سلوك الإدارات والأفراد مثل الالتزام بعدم تجاوز سلسلة المراجع، السماح للمنتسبين فقط في دخول مناطق عمل معينة، أصول المخاطبات في الكتب الرسمية.
(البرامج) Programs	عبارة عن نشاطات متعددة تتكامل لإنجاز هدف محدد، وهي تضم مراحل لها بداية ونهاية واضحة ومحددة، مثل برنامج إعلامي للتأثير في أذواق المستهلكين أو برامج للاهتمام بإعطاء الأولوية للزبائن .

(المشاريع) Projects	المشاريع تشبه البرامج، إلا أنها تتصف بكونها لا تتكرر بنفس النمطية وتكون لكل مشروع استقلالية ومواصفات خاصة، مثل مشروع لتطوير منتوج جديد أو إقامة مجمع سكني أو مشروع تطوير خطوط السكك الحديد .
(الموازنات) Budgeting	أسلوب تخطيط يصف بطريقة رقمية توزيع الموارد على النشاطات وهي توضح صورة رقمية للنتائج المتوقعة في المستقبل، مثل الموازنة المالية .. التي تبين الإيرادات والمصاريف المتوقعة، وموازنة ساعات العمل .. التي تبين توزيع التكليفات وساعات العمل وبشكل عام فهي تساعد في الرقابة ومتابعة الأداء وسبل توزيع الموارد والتصرفات المستقبلية.

التخطيط التشغيلي Operating Planning
والتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

اكتسب مفهوم التخطيط منذ بداية السبعينات في القرن الماضي، أبعاداً جديدة بسبب اتساع حجم المنظمات واشتداد المنافسة، حيث تركز الاهتمام في البحث عن أسواق جديدة وعن مصادر الحصول على الموارد التي تحتاج إليها المنظمة .. وفي ظل تسارع حالات التغيّر البيئي وتزايد التأثيرات المتبادلة بين المنظمة ومحيطها الخارجي، تبلورت أهمية تطبيق أساليب جديدة في التخطيط للمستقبل لتحديد توجهات المنظمة وأهدافها التي تعتمد الدراسة والتحليل المتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية .

وبعد أن كانت وظيفة التخطيط تركز على قيام المدير بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في ضوء دراسته للإمكانات المتاحة في داخل المنظمة (القدرات البشرية، المالية ومدى توفر الأجهزة والمعدات والمستلزمات الأخرى)، ظهرت أهمية الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي لتوجيه مسار المنظمة في المستقبل ومواجهة ظروف المنافسة والتغيرات البيئية .

يمكن تعريف "التخطيط التشغيلي" بكونه، "نوعاً من التخطيط الذي يهتم بالأهداف التشغيلية ذات العلاقة بعمليات المنظمة" حيث تتنوع الخطط حسب طبيعة الوحدات والإدارات المختلفة، مثل (خطة الإنتاج، خطة التسويق، خطة الموارد البشرية..) التي تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف المنظمة.

والخطط التشغيلية إما أن تتجه نحو تحقيق أهداف تخص نشاطات معينة أو لمواجهة متطلبات ذات علاقة بأهداف الإدارات والأقسام في المنظمة والتي تستوجب خطة معينة وصولاً الى الخطة الشاملة على مستوى المنظمة ككل .

أما "التخطيط الاستراتيجي" فيستند الى الأهداف الاستراتيجية، وهو يتجه نحو التغيرات البيئية ومتطلبات المستقبل، لذلك يهتم بتحليل العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن التمييز بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي كما يأتي:

جدول (5)

التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي.

التخطيط التشغيلي	التخطيط الاستراتيجي
أ- يهتم بالنشاطات التشغيلية لتحديد ما ينبغي عمله في مجالات محددة تنفيذاً للخطة والأهداف الاستراتيجية	أ- يهتم بالتوجهات العامة المستقبلية للأمد البعيد .
ب- يركز على عوامل البيئة الداخلية، حيث يستند المدير بموجبه الى دراسة الإمكانات والموارد (البشرية، المالية، المادية) المتاحة في داخل المنظمة .	ب- يركز على تحليل عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث يستند المدير بموجبه الى تفهم ودراسة نقاط القوة والضعف في المنظمة ومقابلتها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية * .

---

* نقاط القوة (Strengths) في المنظمة، مثل (القدرة المالية، السمعة الجيدة، قوة العمل الماهرة..)، أما نقاط الضعف (Weaknesses) فتتمثل في (الإدارة الضعيفة، التكنولوجيا المتقادمة، محدودية الإمكانات المالية..).
- الفرص (opportunities) في البيئة، تمثل أية حالات ملائمة يمكن للمنظمة من خلالها أن تحسن وضعها.
أما التهديدات (Threats) فتمثل أية حالات غير مرغوبة في بيئة المنظمة .. وقد تشكل معوقات أو نوع من التحديات والتأثيرات السلبية يمكن أن تؤثر في توجهات المنظمة وسعيها نحو استغلال الفرص المتاحة في البيئة [12].

ج– إمكانية التنبؤ بالمشاكل أو الظروف التي قد تواجه المنظمة أقل تعقيداً، لكونها ذات نطاق محدود وتتركز في الأمد القصير .	ج– إمكانية التنبؤ تكون أكثر تعقيداً لكونه يتعامل مع ظروف المستقبل البعيد، لذلك يتطلب توفير مرونة عالية واعتماد نظام البدائل بدرجة أوسع.

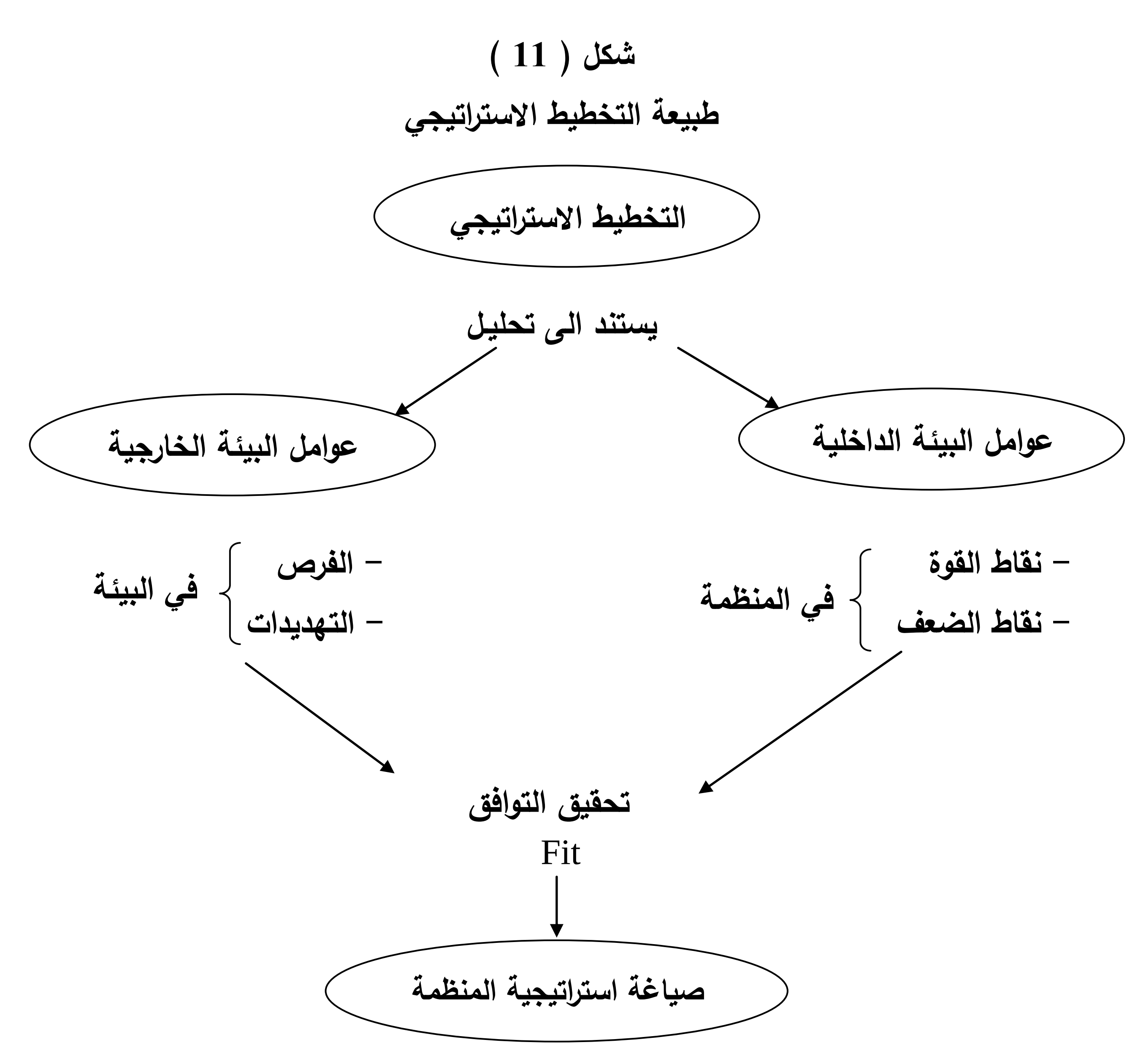
ويعد التخطيط الاستراتيجي، سمة بارزة في العصر الحالي لكونه الأكثر استخداماً وتوافقاً مع متطلبات البيئة المتغيرة التي تواجهها منظمات اليوم، حيث أكدت الدراسات الميدانية مثل دراسة ثيون وهاوس (Thune & House 1970) التي أجريت على قطاعات مختلفة في مجال (صناعة الأدوية، الصناعات الكيمياوية، صناعة الآلات، صناعات الأغذية والبترول)، أن عدد المنظمات التي تأخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي يفوق تلك التي لا تأخذ بهذا المفهوم .. كما أثبتت دراسات عديدة أجريت خلال السنوات اللاحقة على منظمات مختلفة ..

أن تلك التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي، تميزت بتحقيق معدلات نمو عالية في العديد من المؤشرات المالية وفي تزايد حجم مبيعاتها، وأنها تفوقت أدائياً على المنظمات الأخرى التي لا تمارسه [13].

ويوضح الشكل (11) طبيعة التخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على تحليل عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث ينجم عن نتائج التحليل تكوين تصورات شاملة تساعد في تحديد الأهداف الاستراتيجية ومن ثم صياغة استراتيجية المنظمة .

شكل (11)

طبيعة التخطيط الاستراتيجي



مراحل بناء الاستراتيجية

تأسيساً على ماتقدم ، يمكن تلخيص مراحل الادارة الاستراتيجية والتي تساهم في بناء وصياغة استراتيجية المنظمة بما يأتي :–

1 – مرحلة التحليل البيئي .. وتشمل تحليل عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية – كما مبين في اعلاه – لتحديد نقاط القوة والضعف في مقابل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية .

2 – مرحلة صياغة الاستراتيجية .. وفي هذه المرحلة ، تهتم المنظمة بتحويل نتائج التحليل البيئي الى نموذج نظري قابل للتطبيق بعد اخذ مجمل الظروف المحيطة بالمنظمة (داخلياً وخارجياً) بنظر الاعتبار.

3 – مرحلة تنفيذ الاستراتيجية .. ويجري خلالها تحويل النموذج النظري (الاستراتيجية المصاغة) الى نموذج تطبيقي ، حيث يتم تنفيذ مضامين الاستراتيجية لتحقيق اهدافها المرتبطة بالمستقبل .

4 – مرحلة الرقابة والتقويم الاستراتيجي .. وهي المرحلة الاخيرة التي تهتم بترصين عمليات بناء الاستراتيجية ، اذ يجري خلالها التأكد من حالات التطبيق ومعالجة الخلل والانحرافات .. سعياً للانتقال الى التواصل في تبني الاستراتيجيات الجديدة تبعاً لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية .

ومما تقدم يظهر ان مراحل بناء الاستراتيجية تكمل احداها الاخرى وهي تتواصل بشكل مستمر من اجل ضمان الاستجابة والتكيف او التأثير في البيئة للحصول على نتائج افضل وقدر اكبر من تحقق الاهداف الاستراتيجية .

البدائل الاستراتيجية Strategic Alternative

يحدد مفهوم البديل الاستراتيجي في ضوء امكانية المنظمة والموارد المتاحة لديها مقابل الظروف والاحتمالات والمشاكل التي تواجهها .. ويمثل البديل واحداً من الحلول التي بأمكان المدير او الاستراتيجي اختيارها لمواجهة متطلبات تنفيذ استراتيجيات المنظمة او الوحدات التنظيمية فيها ..

وهناك عدة انواع من البدائل الاستراتيجية التي ينبغي مراعاتها قبل اختيار البديل الافضل الذي يحقق للمنظمة اهدافها الاستراتيجية وكما يأتي :

1 – البديل المتاح .. وهو البديل الذي يكون متاحاً لجميع المنظمات مثل الفضاء الذي يعد متاحاً للجميع .

مع اهمية الاشارة الى ان مامتاح لمنظمة ما قد لايكون متاحاً لمنظمة اخرى ، مثل الوصول الى القمر .

2 – البديل الممكن .. ويمثل حالة لاحقة ، حيث تكون متطلباته ضمن امكانيات المنظمة ، وعلى سبيل المثال بأمكان منظمة عربية ارسال طيار ليشارك بوصفة رائداً للفضاء في منظمة (ناسو) الامريكية والطيران في احد مركباتها للوصول الى القمر .

3 – البديل المرغوب .. وهو البديل الذي يناسب المنظمة من بين البدائل الممكنة اذ ترغب المنظمة بدخول عالم العقارات بديلاً عن تأسيس شركة للسيارات او اقامة مشروع جديد لانتاج الاثاث .

4 – البديل العملي .. ويمثل افضل البدائل الذي يتم اختياره من بين البدائل المرغوبة لكونه يتناسب مع قدرات وامكانيات المنظمة ويمكن ان يحقق في ذات الوقت منافع افضل .

5 – تقنيات معاصرة في مجال التخطيط
Contemporary Techniques In Planning

توصف "التقنيات" بأنها طرق عمل الأشياء أو هي الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على نتائج معينة، ولذلك برزت أهميتها كثيراً في الممارسات والتطبيقات الإدارية .. ومن بين التقنيات المعاصرة التي شاع مؤخراً استخدامها في مجال التخطيط :

1- تقنية المقارنة المرجعية
Bench Marking Technique

وهي تقنية تستند الى قيام المدير (المخطط) بتقييم الأداء الحالي وتحديد ما ينبغي القيام به مستقبلاً، على وفق مواصفات وقياسات خارجية.

ويتلخص مفهومها في كيفية الاستفادة من التجارب الناجحة للآخرين، الخطط والوسائل والأفكار التي تقوم بها المنظمات، الإدارات الأخرى أو الأفراد .. والعمل على تطبيق ما يمكن أن يساهم في تطوير وتحسين عملياتنا في المستقبل .

وتعد شركة زيروكس (Xerox) الرائدة في اعتماد تقنية المقارنة المرجعية في مجال الإدارة بهدف تحسين أداء المنظمات .

ويمكن استخدام تقنية المقارنة المرجعية للحكم على نجاح التخطيط أو تعديل مساراته في حالة الفشل، الى جانب إمكانية الاستفادة من أفكار وتطبيقات معينة تساعد على وضع أهداف جديدة وتطوير وسائل تحقيقها.

وقد يشمل تطبيق هذه التقنية المنظمة ككل أو إدارة من إدارتها بالمقارنة مع الإدارات والأقسام الأخرى الناجحة في داخل المنظمة، أو الإدارات والأقسام المماثلة في المنظمات الأخرى التي تحقق التميز في أدائها .. لذلك يشير وايس (Weiss) الى "أن المقارنة المرجعية تهتم بقياس مقارنة نشاطات المنظمة أو عملياتها الداخلية مع المنظمات الأخرى ذات مستوى الأداء المتميز من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها بقصد تحسين الأداء والممارسات الإدارية" [14].

وبالتأكيد فأن التخطيط من الوظائف الإدارية والممارسات الأكثر أهمية وتأثراً في هذا المجال .

2 – تقنية تخطيط السيناريوهات
Scenarios Planning Technique

تعد هذه التقنية امتداداً لأسس وافتراضات النظرية الموقفية، التي تعتمد فكرة .. أن الظروف تتغير باستمرار ولا توجد طريقة واحدة يمكن أن تكون مفيدة وناجحة تماماً في كل الأوقات أو المواقف المختلفة .

ويشير مصطلح " scenarios planning " إلى الاهتمام بمجالات التباين في الأمد البعيد على وفق منظور التخطيط الموقفي، وهو يتضمن تحديد بدائل متعددة للمستقبل أو لمواجهة حالات محتملة ربما تحدث، ومن ثم وضع خطط للتعامل مع كل حالة [15].

إن استخدام هذه التقنية يتيح للمديرين والمخططين إعداد سيناريوهات تكون بمثابة بدائل ذات تصورات شمولية يتم التهيؤ لمتطلباتها مسبقاً وبحيث يصبح من الممكن تنفيذ سيناريو معين يناسب تماماً الظروف المحتملة التي تواجهها المنظمة في المستقبل.

لذلك تتطلب هذه التقنية قدرات وإمكانات واسعة بالإضافة إلى توفر الخبرة في مجال دراسة وتوقع مجمل الظروف والحالات المستقبلية وأفضل السبل في مواجهتها.

ثانيـاً : وظيفـة التنظيـم

Organizing Function

التنظيم وظيفة إدارية يمارسها المدير في أية منظمة بهدف تحديد النشاطات اللازمة لإنجاز الأهداف، وهي تتضمن تنسيقاً لجهود الأفراد والإدارات والأقسام في داخل المنظمة وتوحيداً للموارد الأخرى (المالية، المادية، المعلوماتية) بالشكل الذي يضمن الوصول إلى ما تم التخطيط له مسبقاً.

وتبرز اهمية وظيفة التنظيم بما يأتي :

1 - توحيد وتنسيق جهود الادارات والافراد (العاملين) باتجاه تحقيق اهداف المنظمة .

2 - تأكيد اولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الافراد والجماعات وفق اسس موضوعية تستند الى القوانين والانظمة والتعليمات النافذة ، منعاً للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة .

3 - توزيع وتخصيص موارد المنظمة على وفق اسبقيات واهمية الاهداف المطلوب انجازها .

4 - منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهمات المطلوب اداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والافراد في المستويات الادارية المختلفة .

وترتبط النظرة الإدارية للتنظيم باتجاهين:

حيث ينظر إليه، على أنه يمثل بناء للهيكل التنظيمي .. الذي تتحدد بموجبه الفعاليات الأساسية والنشاطات المطلوب تنفيذها ومن ثم توضيح طبيعة السلطات والمسؤوليات الرسمية الملقاة على عاتق الإدارات والأفراد العاملين في المنظمة (وهو ما أطلق عليه تسمية "الهيكل الرسمي" وفقاً للمفهوم التقليدي) ويهدف إلى تأسيس العلاقات الوظيفية المستندة إلى الأنظمة والقوانين والتعليمات بالاتجاه الذي يحقق الأهداف التنظيمية.

أما الاتجاه الثاني، فيهتم بالعلاقات الناشئة بين الأفراد والجماعات من المنظور الإنساني (وهو ما أطلق عليه تسمية " الهيكل أو التنظيم غير الرسمي") حيث يهدف إلى

تنسيق العلاقات الفردية والجماعية-خارج إطار العلاقات الرسمية المنصوص عليها قانوناً- بشكل يسمح لممارسة التفاعلات الإنسانية وجعلها تصب في خدمة أهداف المنظمة.

ويمثل التصميم التنظيمي organization Design ، الاطار العام الذي يحكم طبيعة هذه العلاقات ، اذ يركز على الوحدات التنظيمية (الادارات ، الاقسام ...) المكونة للمنظمة ومدى تكاملها واستقلالها بحيث يتحقق الهدف الاساس من وظيفة التنظيم الاداري في تحديد السلطات والواجبات التي يكلف بها الافراد والمهمات التي تناط بالوحدات التنظيمية واقرار مستويات التنسيق فيما بينهم بالشكل الذي يساهم في الوصول الى الغايات والاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية .

مفهوم التنظيم

يتركز مفهوم " التنظيم" كوظيفة إدارية في إطار الأفكار التي تم إيرادها في أعلاه، لذلك يعرّفه Schermerhorn بكونه، " العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط [16]. ويضيف، أن المدير يقوم بتحويل الخطط إلى أفعال عن طريق تحديد الأعمال (النشاطات)، تعيين الأفراد وإسنادهم بالتكنولوجيا والموارد.

ومما تقدم يمكن ترتيب "خطوات" التنظيم كما مبين في أدناه،

1 -تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها، بالاستناد إلى أهداف المنظمة.

2 -تخصيص هذه النشاطات لمواقع معينة (إدارات، أقسام، وحدات) وأفراد يكلفون بإنجاز المهمات التي تتضمنها هذه النشاطات.

3 -تعيين مدير (مسئول) عن كل نشاط وتخويله السلطات المناسبة للأشراف على مرؤوسيه وإنجاز ما مطلوب.

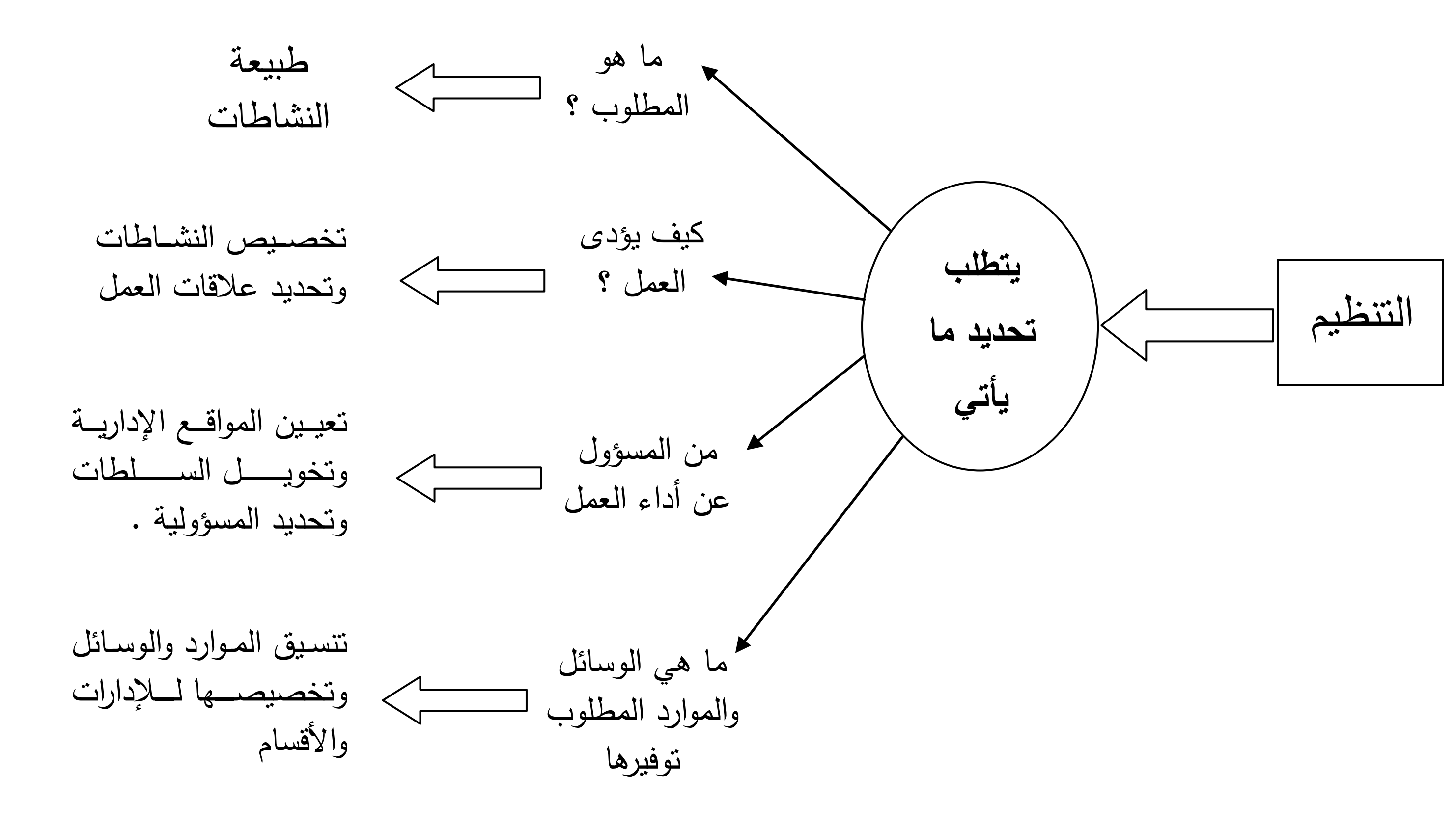
4 -الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها.

5 -توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل في أفضل صورة ممكنة .

ويوضح الشكل (12) الخطوات أعلاه، التي ينبغي على المدير اتخاذها عند القيام بعملية التنظيم .

شكل (12)

خطوات عملية التنظيم



المفاهيم ذات العلاقة بالتنظيم

يرتبط بوظيفة التنظيم عدد من المفاهيم التي برز بعضها بفعل ما توصل إليه رواد المدارس الفكرية في الإدارة (أمثال هنري فايول، ماكس ويبر) كما تكوّن البعض الآخر بفعل تطور التطبيقات والممارسات الإدارية التي أوجدت ضرورة اعتماد صيغ ومفاهيم تؤسس للتعامل الإداري وتحدد طبيعة العلاقات بين الأعلى والأدنى (أي بين الرئيس والمرؤوس) ضمن المستويات الإدارية المختلفة .. وفيما يأتي وصف موجز لطبيعة هذه المفاهيم وأسس التنظيم الإداري التي تحكمها .

1- السلطة، التأثير، القوة

غالباً ما يتم استخدام المفاهيم الثلاث للغرض ذاته، إلا أن التمييز فيما بينها يُعد أمراً مهماً لفهم طبيعة كل منها على الرغم من الاتفاق العام على أنها متداخلة وتكمل أحداهما الأخرى في أحيان كثيرة .

أ - السلطة (Authority) : تعبر عن "الشرعية في عمل الأشياء" [17] وهي ذات طبيعة قانونية تتيح للفرد إمكانية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر عندما يشغل موقعاً وظيفياً .. لذلك تعد " واحدة من أنواع القوة، لكونها تمثل القوة في الوضع التنظيمي"[18] .

ويعبر عن السلطة الممنوحة للمدير، من خلال مجموعة صلاحيات يستعين بها في مجال تنسيق الجهود والموارد من أجل تحقيق الأهداف وتسهيل تنفيذ العمل .

ب -التأثير Influence : يطلق عليه أحياناً (النفوذ) .. وهو "يحدث عندما يقوم الفرد، الجماعة، أو المنظمة بتغيير اتجاهات، قيم، سلوك، أولويات ونشاطات الآخرين"[19].

ومن خلال ما تقدم، يمكن القول أن التأثير (النفوذ) يمارس أحياناً وهو مرتبط بقوة الشخصية والمكانة الاجتماعية أو قد يكون مدعوماً بسلطة القانون التي يتيحها الموقع الوظيفي للفرد .

ج -أما القوة (power) : فهي ذات مفهوم واسع وتعني "القابلية على ممارسة التأثير بطرق مختلفة" [20]، حيث يمكن لمن يمتلك القوة أن يؤثر على الأفراد أو الجماعات ويمارس نفوذه عليهم لتحقيق أغراض معينة

أو أنجاز الأعمال المطلوبة دونما حاجة الى الموقع الوظيفي في بعض الأحيان بينما قد تسند القوة المرتبطة بشخصية الفرد أو القوة المادية (التي تعني امتلاكه الأموال أو الموجودات أو أشياء أخرى) موقعه الوظيفي في المنظمة .. وفيما يأتي "أنواع القوة" التي وردت ضمن تصنيفات عديدة للباحثين، نحاول أن نوجزها فيما يأتي[21] :

(أولاً) قوة إصدار الأوامر (القوة القانونية) .. وتأتي من المركز (الموقع) الوظيفي.

(ثانياً) قوة التخصص (القوة الفنية) .. وهي القوة المستندة الى المهارة والتعامل مع التقنيات .

(ثالثاً) قوة الشخصية (القوة الكارزمية) .. وترتبط بما يمتلكه الفرد من مواصفات وخصائص شخصية مثل (الوسامة، المظهر اللائق، حسن التصرف في المواقف..)، مما يثير إعجاب الآخرين ويدفعهم الى التفاعل .

(رابعاً) قوة الموارد والإمكانيات .. وهي المتأتية من امتلاك الفرد للموارد المالية والمادية التي يبسط نفوذه على الآخرين من خلالها .

(خامساً) قوة المكافأة (التكريم) .. وهي القوة الناجمة عن إمكانية منح المكافئات مقابل الأداء المرضي (مثل المكافأة بمبلغ مالي أو التوصية بالترقية)، مما يحفز المرؤوسين على إتقان العمل والطاعة للرئيس من أجل الحصول على المكافأة.

(سادساً) قوة العقاب (الجزاء) .. وتنجم عن قدرة الفرد أو المدير على توجيه العقوبة للآخرين عند المخالفة وعدم الطاعة (مثل اللوم أو التوبيخ والنقل) مما يثير الخوف لديهم ويدفعهم للقيام بالعمل .

(سابعاً) قوة الخبرة .. وتتمثل بامتلاك الفرد للمعرفة والمعلومات التي يفتقر إليها الآخرون، مما يتيح له موقعاً متميزاً بينهم .

2- المسؤولية والمساءلة

أ -تمثل المسؤولية (responsibility)، التزام الفرد (أياً كانت وظيفته أو موقعه الإداري) بإنجاز الواجبات التي يكلف بها وتحمل النتائج التي تترتب على أداءه لهذه الواجبات .

ويعود تحديد المسؤولية في العمل التنظيمي الى اعتبارين، هما:

- دفع الفرد لإنجاز المهمات التي يكلف بها .
- محاولته تحقيق نتائج مرضية لتجنب ما يترتب على حالة الفشل أو الإخفاق .

كما تتصف المسؤولية بأنها ...

-تكون بقدر السلطة (الصلاحيات) الممنوحة للفرد .

-لذلك فهي تختلف تبعاً لحجم العمل أو الموقع الوظيفي .

-ولا يمكن التخلي عنها، حيث يبقى الفرد مسؤولاً عن نتائج العمل المكلف بإنجازه حتى وأن كلف آخرين للقيام به .

ب - أما المساءلة (Accountability)، فهي الوجه الثاني للمسؤولية .. وتتمثل في محاسبة الشخص المسؤول عن النتائج المتحققة جراء منحه السلطات (الصلاحيات) لإنجاز المهمة أو مجموعة المهمات المرتبطة بالعمل أو الموقع الوظيفي .

3- نطاق الإشراف Span of control

تطلق عليه أحياناً تسميات عديدة، مثل .. نطاق الرقابة، نطاق الإدارة، نطاق السلطة، نطاق التمكن أو نطاق المسؤولية، وفي كل الأحوال يشير هذا المفهوم الى عدد الأفراد والنشاطات التي يمكن للرئيس (المدير) أن يشرف عليها ويديرها بكفاءة".

ويعود سبب عدم إمكانية الاتفاق على عدد محدد من المرؤوسين أو الإدارات التي يمكن للمدير أن يشرف عليها بنجاح، الى جملة من العوامل، يمكن تلخيصها في أدناه[22].

- قدرة المدير وخبرته ومهاراته .
- مستوى وطبيعة العلاقات بين المرؤوسين وبين الإدارات، التي تحتاج للتنسيق والتنظيم .
- مؤهلات المرؤوسين ومستوى استجابتهم للمدير (للرئيس المباشر) .

- مدى استقرار ظروف العمل وتشابه الأعمال التي يشرف عليها المدير .
- مدى توفر وسائل الاتصال والأساليب المناسبة للرقابة .

فكلما توفرت هذه العوامل يمكن أن تساعد المدير (الرئيس المباشر) في إمكانية زيادة نطاق إشرافه والعكس صحيح .

4– التفويض Delegation :

يطلق عليه في مجال الإدارة (تخويل الصلاحية)، ويعني إعطاء الآخرين (المرؤوسين) حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ضمن نطاق محدد لتسهيل القيام بالعمل أو إنجاز مهمة محددة" .

ولا يمكن تفويض السلطة أو تخويل الصلاحية بالكامل، لأن ذلك يعني تخلي الرئيس (المدير) عن مركزه الوظيفي وإنما يكون التفويض بالقدر المطلوب لأداء المهمة (المهمات) التي يكلف المرؤوس بإنجازها كما أنه قد يكون شفوياً أو تحريرياً (مكتوباً)، يقابله التزام ومسؤولية من المرؤوس والمساءلة بنفس المستوى .

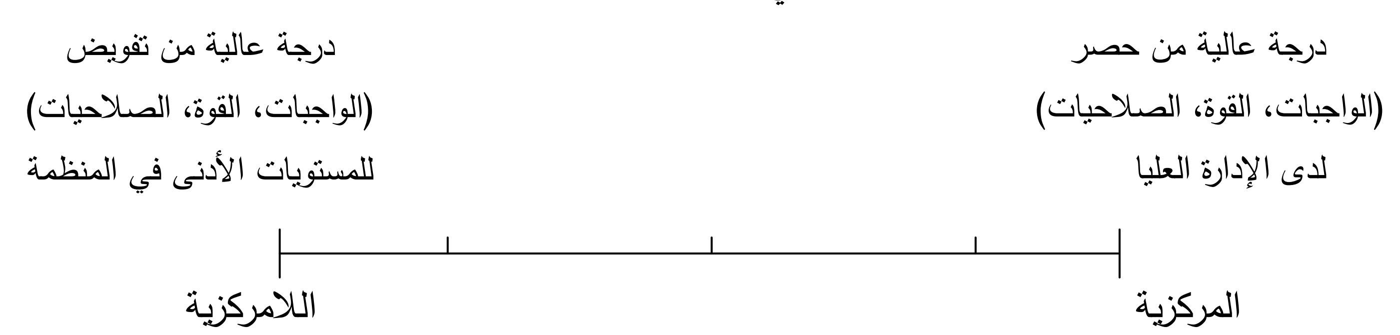
5– المركزية واللامركزية

من بين المصطلحات الأكثر تداولاً في المنظمات، وهما منبثقان عن عملية تخويل الصلاحيات إذ تشير المركزية (Centralization) الى تركز السلطات (الصلاحيات) في مستويات الإدارة العليا .. وكلما زاد ميل الرئيس (المدير) الى منح صلاحيات الى المرؤوسين كلما اتجهنا نحو اللامركزية (Decentralization) .

شكل (13)

يوضح المركزية واللامركزية

في المنظمات



Source : Herbert G. Hicks & C. Ray Gullett, (1981) "Managemant" (4th, ed.,McGraw – Hill, Inc, 1981) p.358.

ولا بد من الإشارة الى عدم وجود مركزية أو لامركزية بشكل مطلق في أية منظمة وإنما تتجه المنظمة نحو اللامركزية، عندما يكون هناك تخويل واضح للسلطات وبحيث يستطيع المرؤوسون اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم والعكس صحيح .

كما تتأثر المركزية واللامركزية بعدة عوامل، أبرزها :

أ – رغبة الإدارة العليا وسعيها الى تخويل وعدم تخويل الصلاحيات للمرؤوسين .

ب –طبيعة نشاطات المنظمة، حيث تسود المركزية في المنظمات العسكرية والسياسية مثلاً بينما تسود اللامركزية في الجامعات والمؤسسات البحثية والصحية.

ج –حجم المنظمة، إذ تلجأ الإدارة العليا الى المركزية في المنظمات الصغيرة، بينما تطبق اللامركزية عندما يتسع حجم المنظمة ويزداد عدد إداراتها والنشاطات فيها.

د – مدى أهمية القرارات وتأثيراتها، فكلما كانت القرارات مهمة وحساسة (مثل القرارات المالية) يكون الميل نحو المركزية بينما تميل الإدارة العليا الى اللامركزية كلما كانت القرارات أقل أهمية وتأثيراً .

الهيكل التنظيمي :

يُعرف الهيكل التنظيمي، بأنه :

" نظام من المهمات والتقارير وعلاقات السلطة التي تجري في داخل المنظمة "[23].

وهو عبارة عن وسيلة تنظيمية، تهدف الى تحديد طبيعة العلاقات والمهمات وخطوط السلطة والاتصال الإداري في المنظمة .. إذ يحدد شكل وطبيعة النشاطات، من خلال وضوح أدوار الأفراد وأسس تجميعهم مع بعض في وحدات وأقسام وإدارات تشكل "بيئة العمل" التي ينبغي أن تحقق أفضل النتائج باتجاه الأهداف التنظيمية .

ويمكن التعبير عن هيكل المنظمة بما اتفق على تسميته بـ "الخارطة التنظيمية" التي تمثل وصفاً وترتيباً لمواقع العمل .. حيث تعرف بأنها : "رسم بياني توضيحي بين الدوائر والأقسام الرئيسة في المنظمة"[24].

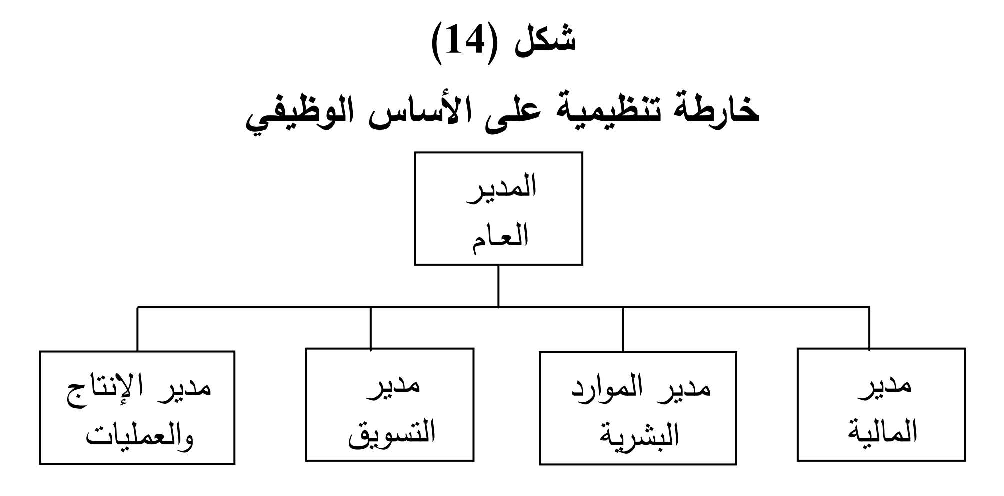
وفيما يأتي الأنواع الشائعة للهياكل التنظيمية في مجال الإدارة :

أنواع الهياكل التنظيمية

أ- الهياكل الوظيفية (Functional structure) .. وهي الهياكل التنظيمية التي تُصمم على أساس تجميع الأفراد من ذوي الاختصاص والمهارات المتماثلة لأداء نشاطات (مهمات) ذات طبيعة معينة، مثل الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية ..

شكل (14)

خارطة تنظيمية على الأساس الوظيفي



ب- الهياكل التقسيمية (Divisional structure) .. وهي على عدة أشكال :

(أولاً) الهيكل الجغرافي : حيث يتم تجميع الأفراد الأجهزة والمعدات في وحدات وأقسام لخدمة مناطق جغرافية معينة، وغالباً ما تعتمده المنظمات التي تمارس نشاطاتها في مواقع جغرافية متباعدة أو لخدمة مناطق معينة مثل المصارف والأسواق المركزية .

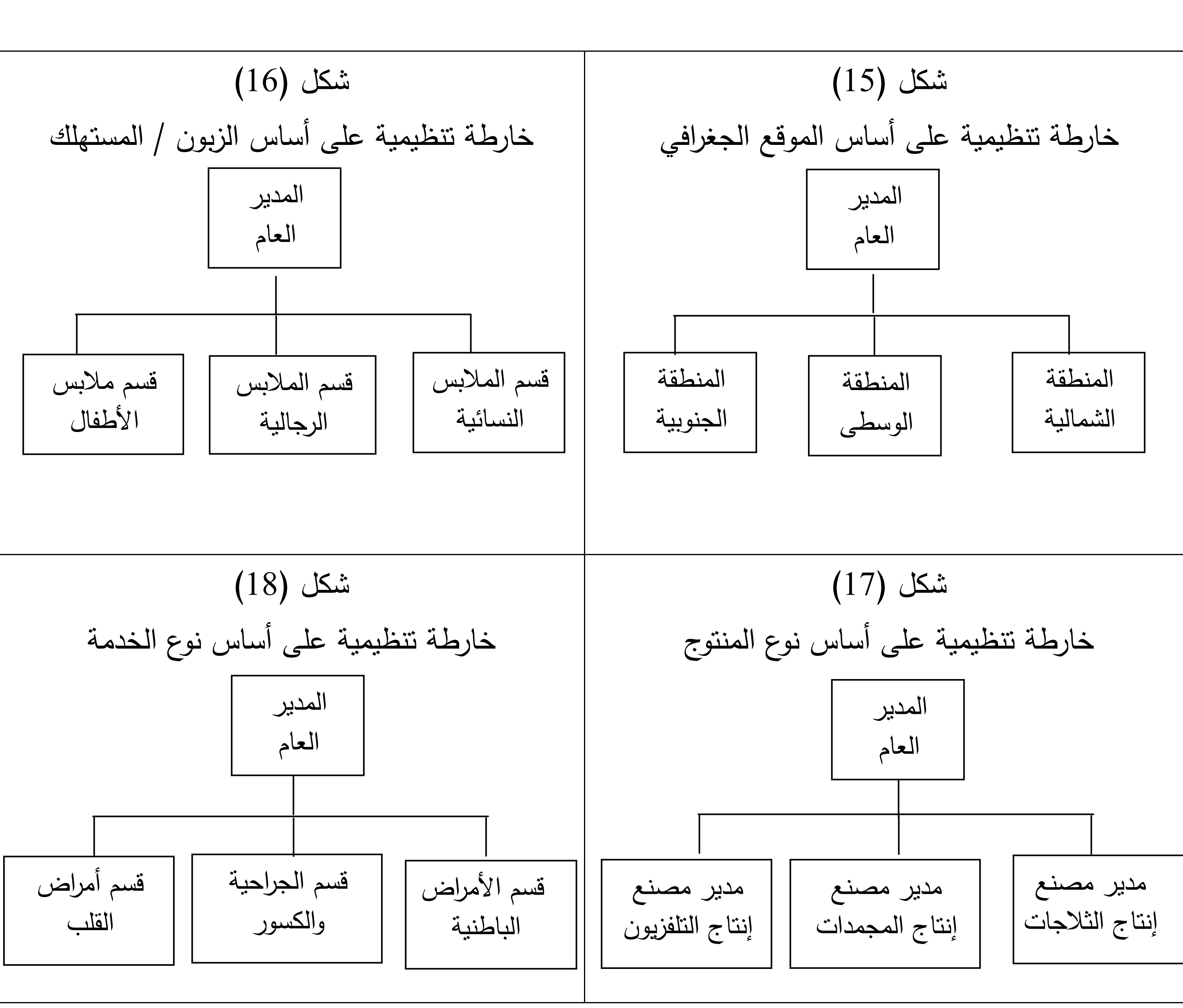
(ثانياً) هيكل المنتوج / الخدمة : ويتم تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات للمساهمة في صناعة منتوج معين أو تقديم خدمة معينة، إذ يستخدم في المنظمات التي تحتاج منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها الى خصوصية في العمل وفي طبيعة الأجهزة والمعدات مثل شركات صناعة السيارات أو المستشفيات .

(ثالثاً) هيكل الزبون / المستهلك : ويتم تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات لخدمة أنواع معينة من الزبائن والمستهلكين، حيث يستخدم في المنظمات

التي تتعامل مع أكثر من نوع من الزبائن مثل دائرة الجوازات أو محلات التسوق الكبيرة (السوبر ماركت) ..

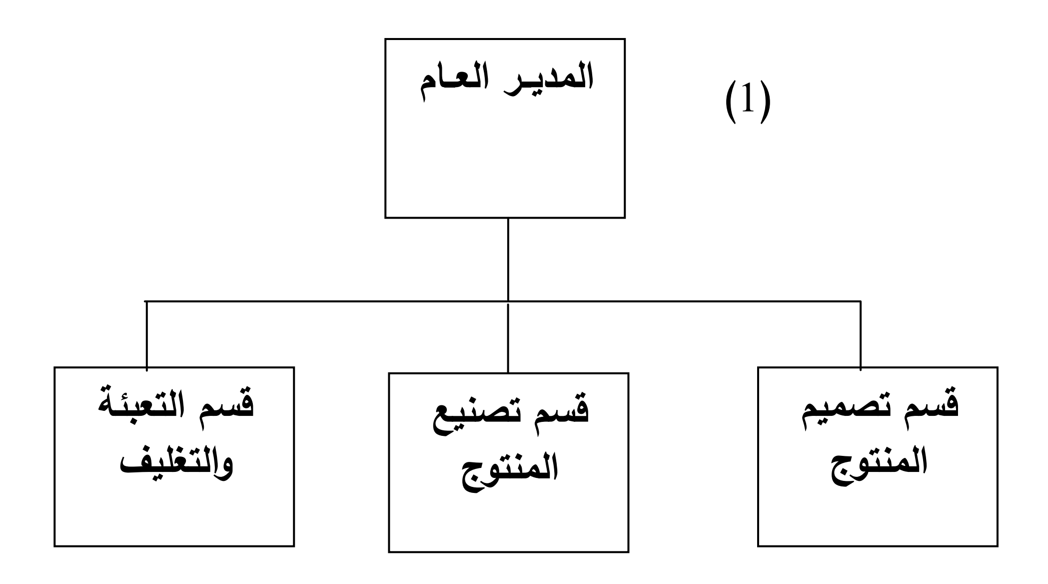
(رابعاً) هيكل العملية / مراحل الإنتاج : ويتم تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات حسب تسلسل العمليات أو مراحل الإنتاج للمنتوج (السلعة) أو الخدمة، إذ يستخدم في المنظمات التي تمر منتجاتها أو خدماتها بأكثر من مرحلة مثل المنشأة العامة للغزل والنسيج.

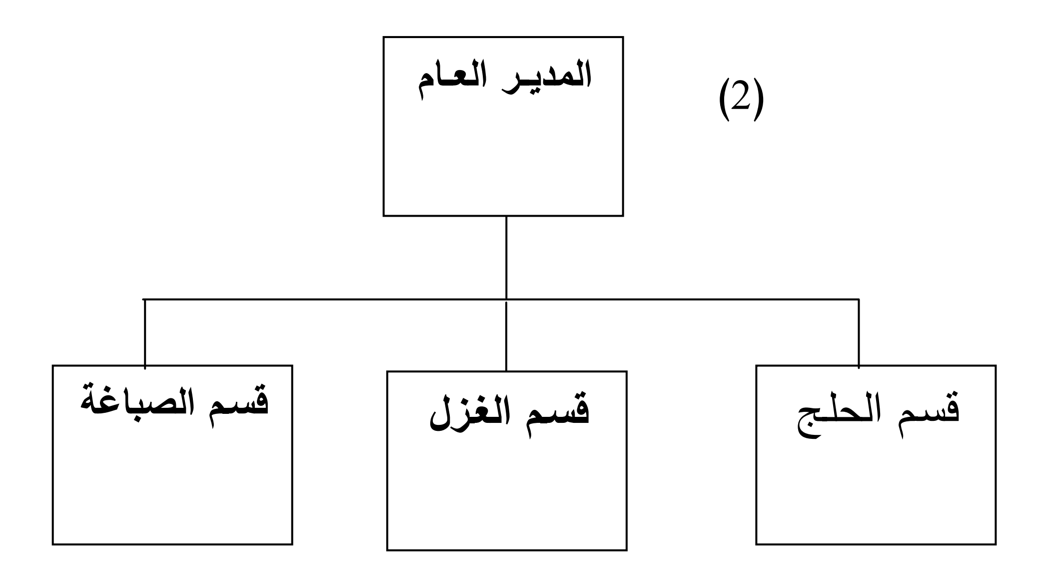
وفيما يأتي رسم الخرائط التنظيمية لأنواع الهياكل التقسيمية (الأشكال 15–19) .


شكل (15)
خارطة تنظيمية على أساس الموقع الجغرافي
المدير العام
المنطقة الشمالية
المنطقة الوسطى
المنطقة الجنوبية
شكل (16)
خارطة تنظيمية على أساس الزبون / المستهلك
المدير العام
قسم الملابس النسائية
قسم الملابس الرجالية
قسم ملابس الأطفال
شكل (17)
خارطة تنظيمية على أساس نوع المنتوج
المدير العام
مدير مصنع إنتاج الثلاجات
مدير مصنع إنتاج المجمدات
مدير مصنع إنتاج التلفزيون
شكل (18)
خارطة تنظيمية على أساس نوع الخدمة
المدير العام
قسم الأمراض الباطنية
قسم الجراحية والكسور
قسم أمراض القلب

شكل (19)

خارطتان تنظيميتان على أساس العملية (مراحل الإنتاج)





نظرة معاصرة الى الهياكل التنظيمية

Contemporary view to organizational structure

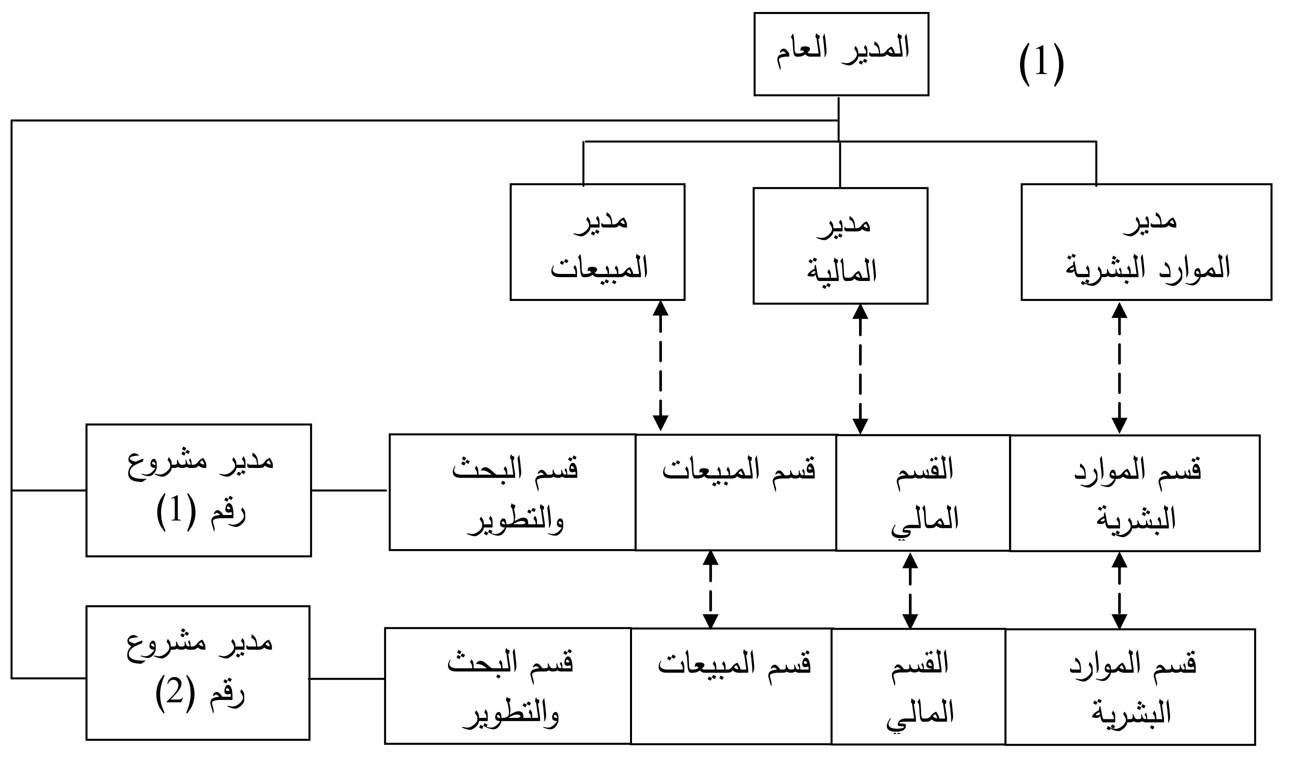
مع اتساع حجم المنظمات وتنوع أعمالها وطبيعة نشاطاتها، بالإضافة الى التغيرات الحاصلة في البيئة وتأثيراتها المتبادلة مع المنظمة .. برزت مجموعة من الهياكل التي تهدف الى تحقيق الاستجابة للتطورات في مجال الإدارة والتكيّف مع متطلبات البيئة .

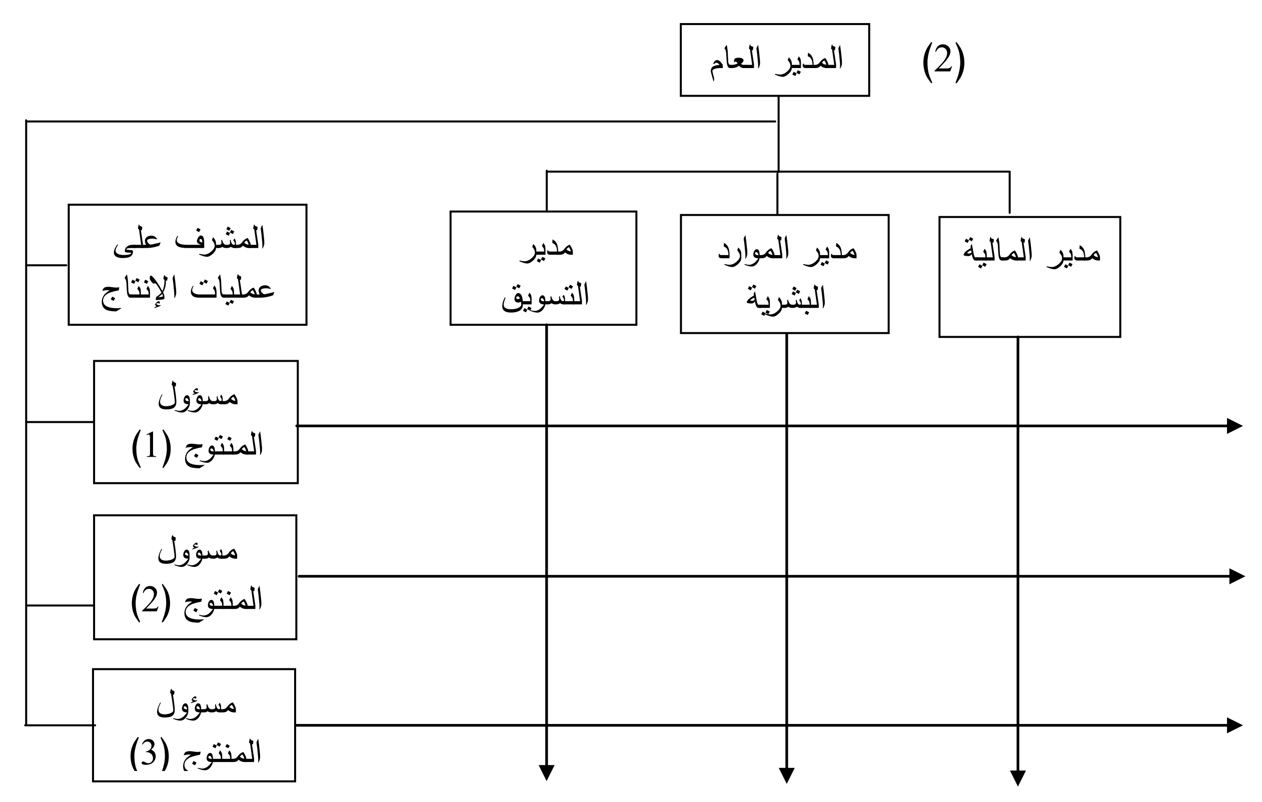
أ – هياكل المصفوفة (Matrix structures).. يتم بموجبها تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات على وفق اسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية، وتبرز خصوصية هذا النوع بوجود "المشاريع" التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تُخصص لتصنيع منتجات معينة، حيث يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية .

وتتميز الهياكل المصفوفة بالحاجة الى التنسيق المستمر بين إدارات وأنشطة المنظمة الرئيسة وإدارة المشاريع والتقسيمات الموجودة فيها .

شكل (20)

خارطتين تنظيميتين تمثل الأساس المصفوفي





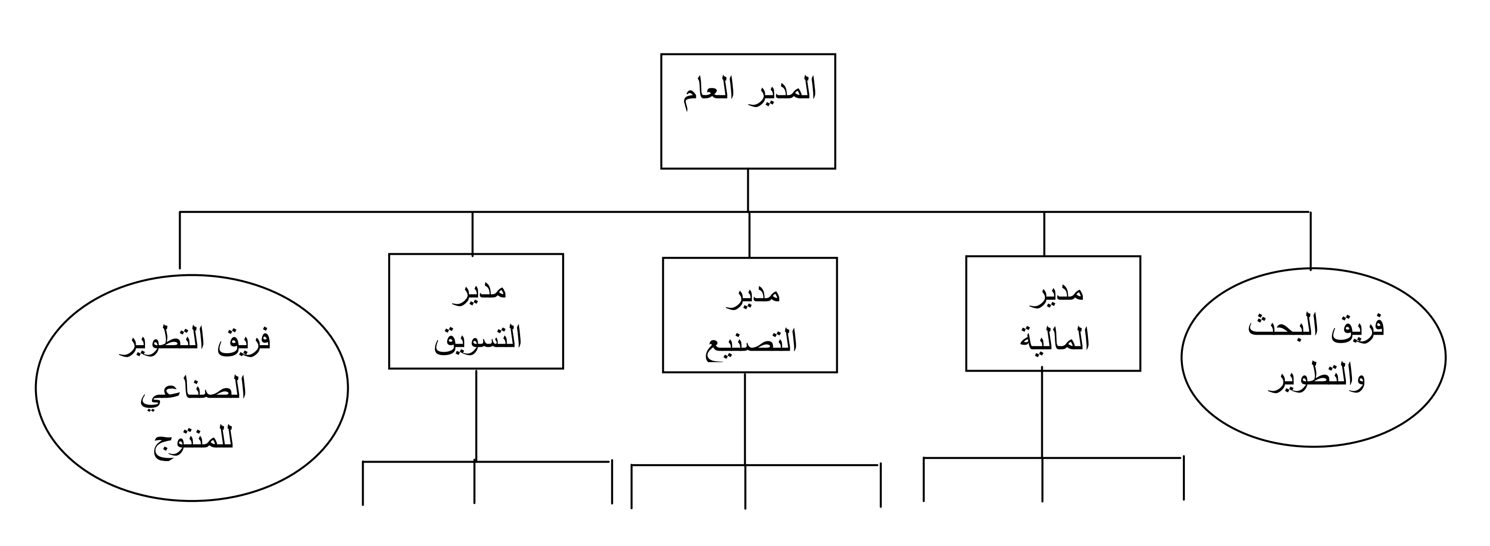
Adapted From, daft, R.L., (2001), "organization theory & Design" (7th, ed., south – western college Pub., Thomson learning) p.103.

ب – هياكل الفريق (Team structures) :

وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل"، حيث يتم تجميع أفراد ذوي تخصصات معينة من إدارات وأقسام المنظمة، لغرض تكليفهم بإنجاز مهمات قد تكون دائمية أو مؤقتة.

شكل (21)

خارطة تنظيمية على أساس الفرق

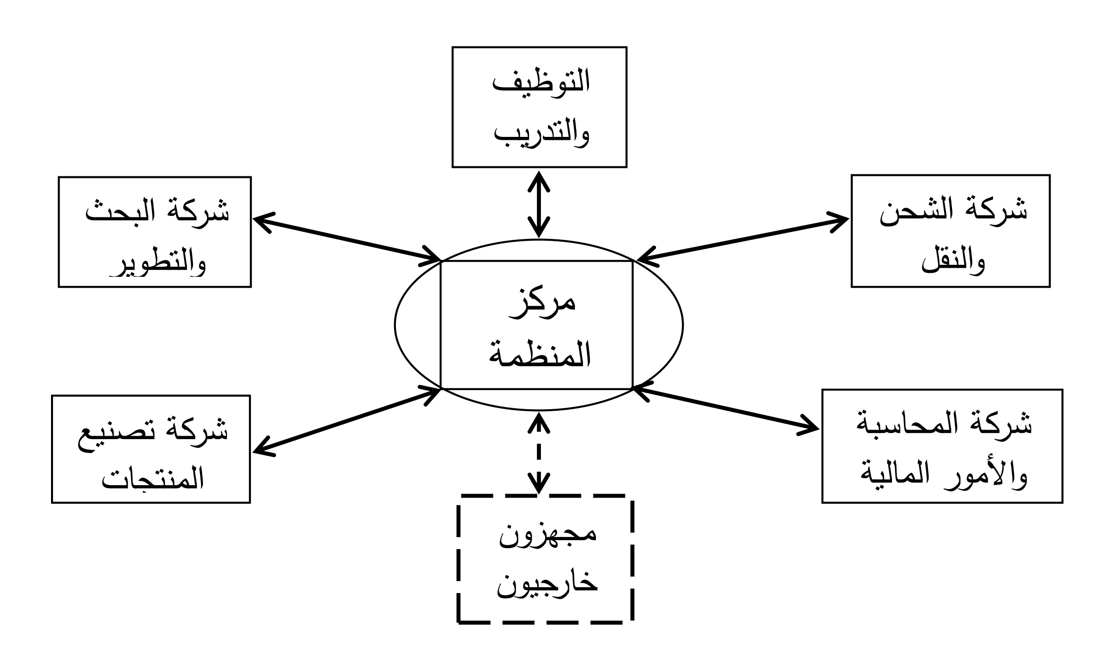


ج- هياكل شبكية (Net work structures) ..

وهي هياكل معاصرة تلائم المنظمات الكبيرة التي تعمل ضمن إطار واسع من العلاقات ويمتد نطاق عملياتها – في أحيان كثيرة – خارج حدود البلد، لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات (الشركات الفرعية) التابعة لها أو مع متعهدين ومجهزين خارجيين .

شكل (22)

خارطة تنظيمية شبكية



ولا بد من الإشارة، الى أن اختيار الهيكل التنظيمي يعتمد على الكثير من الاعتبارات، ومن بينها طبيعة نشاطات المنظمة والظروف البيئية المحيطة بها، فالهيكل الجيد لمنظمة ما قد لا يصلح للتطبيق في منظمة أخرى، كما أنه قد لا يصلح للتطبيق في المنظمة ذاتها بعد مرور فترة من الزمن، عندما تتغير الظروف ..

لذلك يذكر (Mintzberg) وهو من المهتمين البارزين في مجال التنظيم وهياكل المنظمات .. بأنه "لا يوجد هيكل تنظيمي يصلح لكل المنظمات وكل الظروف وإنما هناك هيكل أفضل"[25].

التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

كما سبق الإشارة في بداية الحديث عن النظرة الإدارية لوظيفة التنظيم، فأن التنظيم الرسمي "Formal organization" .. يشير الى شبكة العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات، التي تجري وفق هيكل رسمي تحدده الأنظمة والقوانين والتعليمات في المنظمة.

أما التنظيم غير الرسمي "In formal organization" .. فهو يمثل العلاقات بين الأفراد والجماعات غير المنصوص عليها رسمياً، التي تنجم تلقائياً أو بغرض تنفيذ مصالح مشتركة للأفراد والجماعات في داخل المنظمة، كما أنها قد تتعارض أو تنسجم مع أهداف المنظمة الرسمية[26].

وتحاول المنظمات المعاصرة، الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية لتحقيق التوافق والتكامل بين المصالح والأهداف الشخصية للأفراد مع المصالح والأهداف العامة التي تسعى تلك المنظمات الى تحقيقها .

الهياكل الآلية والهياكل العضوية

تصمّم المنظمات هياكلها التنظيمية على وفق مضامين ترتبط بسلوك الأفراد وكيفية استجابة المنظمة للبيئة والتحديات الموجودة فيها .. فالهياكل الآلية Mechanistic structure تتصف بالمركزية الشديدة وتبنّي الرسمية (الالتزام بالأنظمة والقوانين وخطوط السلطة) لذلك فهي تصلح للتعامل مع البيئات المستقرة.

أما الهياكل العضوية Organic structure فهي التي تتصف بمرونة عالية، حيث تطبق فيها اللامركزية ويسمح فيها بالتنظيمات غير الرسمية المتوافقة مع أهداف المنظمة، كما تصلح لاستخدام هياكل الفرق (انظر أنواع الهياكل التنظيمية) لغرض معالجة الحالات أو المشاكل التي تواجهها المنظمة في التكيف مع البيئة .. لذلك غالباً ما يتم الاستعانة بالهياكل العضوية في المنظمات التي تواجه بيئات غير مستقرة مثل شركات الأزياء وصناعة السيارات والخطوط الجوية[27].

ثالثاً : وظيفـة "القيـادة"

Leader ship Function

أن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (المدير والأفراد الذين يشرف عليهم) تمثل محور الاهتمام في موضوع "القيادة" ، لذلك تبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال ارتباطها بالعنصر الإنساني فهي تساعد في فهم كيفية تأثير القائد في الآخرين وقدرته على خلق التفاعل والرضا بين الأفراد الى جانب توفير الإمكانات (الموارد المالية والمعلوماتية والمستلزمات) واتخاذ القرارات التي تتيح للأفراد (العاملين) إمكانية تحقيق الأهداف المرغوبة .

ويعود الاهتمام بموضوع القيادة الى فترات تاريخية بعيدة، فقد كانت تمثل العنصر الأكثر أهمية في مجال الحكم والسياسة وفن قيادة الحرب .. إلا أن أهميتها في مجال الإدارة قد تزايدت بعد اتساع المنظمات وتطور نشاطاتها وأعمالها حتى غدت ركناً أساسياً ضمن وظائف المدير، بسبب التحديات العديدة التي تواجه المنظمة والمنافسة الشديدة التي تستوجب وجود أفراد يمتلكون صفات خاصة لإشغال المواقع الوظيفية (القيادية) .

وهناك عدد من القدرات الأساسية للقيادة، أبرزتها متطلبات حياتنا المعاصرة .. يمكن تلخيصها بما يأتي :

1 - في الجانب الإنساني (القدرات التي تهتم بتحريك وشحذ همم وحماسة الأفراد العاملين) .
2 - في الجانب التقني (القدرة في التعامل مع التقنيات المعاصرة، خاصة في ظل بروز ظاهرة الإنترنيت والتجارة الالكترونية وشبكات المعلومات والحاسوب).
3 - في الجانب الاستراتيجي (للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية وتكوين تصورات شمولية تحقق التفوق على المنافسين).

مفهوم " القيادة " :

يعود الأساس في تكوين مصطلح القيادة "leader ship" الى الفعل "lead" الذي يعني "قاد أو هدى" الآخرين .. ومن ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية القائد "leader" وهو الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة .

وعُرفت القيادة عبر التاريخ الطويل لتداول هذا المصطلح بكونها تعبير عن الأسلوب الذي يتبعه القائد في كسب رضا وقناعة الآخرين للعمل في إنجاز المهمات المطلوبة .

ومما تقدم يمكن تعريف القيادة بكونها :

" عملية التأثير في الآخرين (الأفراد والجماعات)، التي تهدف الى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف ".

وتنشأ عملية التأثير وفقاً لهذا المفهوم بين عناصر أساسية هي :

- القائد (ويمثل العنصر المؤثر في العملية) .
- الأفراد والجماعات (اللذين يشكلون عنصر الاستجابة) .
- الهدف (ويُعد المحرك الأساس لهذه العملية) .

لذلك توصف القيادة على أنها "عملية دينامية Dynamic Process للتأثير في الجماعة، التي يقوم بها أحد الأفراد لضمان مشاركتهم طوعاً في تحقيق مهمات الجماعة في مختلف الظروف"[28].

ولكي يمارس المدير وظيفته القيادية في إطارها الصحيح .. يترتب عليه القيام بمجموعة من الواجبات والمساهمات يمكن إيجازها بما يأتي :

1 - العمل على تحقيق التفاعل البناء بين الأفراد والجماعات (مجموعات العمل).
2 - تأسيس التعاون والثقة المتبادلة .
3 - الاهتمام بالرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين .
4 - توفير الوسائل والإمكانيات التي تتيح إنجاز ما مطلوب وتؤدي الى تعظيم النتائج .
5 - تنشيط حالات الإبداع والابتكار بهدف التطور والنمو .

ويوضـح الشـكل (23) تخطيطـاً مبسـطاً لمفهـوم القيـادة ودور المـدير فـي أداء هـذه الوظيفة .

شكل (23)

الدور القيادي للمدير في المنظمة

الدور القيادي للمدير

تأثير

المرؤوسين (أفراد، جماعات)

تفاعل

- التعاون والثقة المتبادلة
- إيجاد الحلول للمشكلات
- التطوير والإبداع

تحقيق الأهداف وتعظيم النتائج

أنماط القيادة styles of leader ship

تتدرج أنماط القيادة تبعاً لأسلوب القائد ومستوى تحكمه بالسلطات ومدى إشراكه للآخرين (المرؤوسين) في اتخاذ القرارات .. ويشير (Pettinger)، "أن العقلانية في دراسة أنماط الإدارة توضح أن المستخدمين "المرؤوسين" يعملون أفضل من المديرين الذين يستخدمون أنماطاً معينة من القيادة مقارنة بآخرين ممن يستخدمون أنماط أخرى مختلفة[29].

وفيما يأتي الأنماط الشائعة في مجال القيادة :

1- القيادة الديكتاتورية (المتسلطة) Authoritarian leader ship

يتصف القادة على وفق هذا النمط بالتشدد التام والتحكم بالسلطة لذلك غالباً ما يتسم أسلوب القيادة الديكتاتورية بالاستبداد واستعمال القرارات الفردية التي ينبغي على المرؤوسين تنفيذها بدقة تجنباً للعقاب، حيث يلجأ هذا النمط من القيادات الى الاستعانة بسلطة القانون والقوة لتحقيق الأهداف التي تتوافق مع توجهاتهم .

2- القيادة الأوتوقراطية Autocratic leader ship

السمة الغالبة لهذا النمط من القيادة هي الحرص على العمل والإنجاز، حيث يتصف القادة بدرجة أقل من التمسك بالسلطة قياساً بالنمط السابق إلا أنهم يجهدون أنفسهم في التخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المرؤوسين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ ما مطلوب .. وبالرغم من محدودية علاقة القائد الأوتوقراطي بمرؤوسيه إلا أنه يتقبل التقارير والمقترحات التي تصل الى مكتبه ويصدر الأحكام والقرارات التي يراها مفيدة لمصلحة العمل .

ج- القيادة الديمقراطية (المشاركة) Democratic leader ship

وهي تخص نمط القيادة الذي يركز على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .. لذلك يستعين القادة بالتشاور مع المرؤوسين وإتاحة الفرصة أمامهم لإبداء الرأي مما يزيد ولاءهم ويضمن أداء العمل بأفضل طريقة ممكنة، لكونهم يشعرون بالأهمية نتيجة إشراكهم في صياغة القرارات ويجعلهم أكثر قدرة على التنفيذ الدقيق لما مطلوب وتحقيق الأهداف .

د- القيادة الحرة (عدم التدخل) Laissez Faire leader ship

يتصف نمط هذه القيادة في ترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات، ويندرج في إطار هذا النمط القادة الذين ليست لديهم القدرة على تحمل كامل المسؤولية أو أنهم يرغبون بالتخلص من جزء من أعباء العمل .. لذلك تتركز اهتماماتهم في المتابعة والإسناد عند الضرورة .

أن ممارسة أي من الأنماط المذكورة تتوقف على عوامل لا ترتبط فقط بشخصية القائد وأسلوبه، وإنما قد يلجأ البعض الى استعمال نمط معين بسبب طبيعة العمل أو المهمة المطلوب إنجازها، إذ يمكن للقائد أن يتبنى نمط القيادة الحرة – على سبيل المثال – عند شعوره بأن المرؤوسين يتميزون بالكفاءة وهم قادرون على الإنجاز كما يحدث في المؤسسات البحثية وفي الجامعات.

لذلك يمكن القول، أن سيادة نمط معين من أنماط القيادة يتوقف غالباً على ثلاثة عوامل رئيسة، هي :

أ – طبيعة القائد وشخصيته .

ب – مستوى كفاءة المرؤوسين (التابعين) واستجابتهم .

ج – الموقف أو الظروف (طبيعة العمل والظروف المحيطة بإنجاز المهمة).

مهارات القيادة Leader ship skills :

فيما يأتي أبرز المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري ليتمكن من تحقيق النجاح وإنجاز الأهداف بمشاركة الأفراد أو المجموعة التي يقودها[30] .

1- التمكين Empowerment : وهي المهارة التي يسعى من خلالها القادة (المديرون) وبمشاركة الآخرين (المرؤوسين) لكسب القوة والتأثير في داخل المنظمة، والتي تساهم في تحقيق التفاعل وتعزيز الجهود المبذولة لإنجاز المهمات .

2- الحدس Intuition : وتعكس قدرة القائد في تفحص الوضع (الحالة المطلوبة) وتوقع التغيرات التي يحتمل حدوثها، والتي تساهم في تكوين الثقة لدى الآخرين .

3- فهم الذات Self –understanding : وهي المهارة المرتبطة بقدرة القائد على فهم واستيعاب نقاط القوة والضعف التي تسهل تقييم القائد لنفسه ومستوى إمكاناته الذاتية.

4- الرؤية Vision : وتتركز في القابلية على تصور المستقبل وتحديد طرق التنفيذ للوصول الى الحالة الأفضل .

5- توافق القيم Value Congruence : وتتمثل في قدرة القائد على تحقيق التوافق والانسجام بين قيم الأفراد والقيم السائدة في المنظمة لإمكانية الاسترشاد بها .

نظريات القيادة Theories of leader ship

اهتمت نظريات القيادة بدراسة وتوضيح الأسس والمعايير التي يمكن اعتمادها في تحديد واختيار القادة الإداريين، وقد استمد الباحثون أفكارهم من طبيعة وأنماط القيادة التي

جرى التطرق إليها .. إذ تركز النظريات في مجملها على شخصية القائد واهتماماته التي يغلب عليها التوجه نحو العمل وتحقيق الإنجاز أو التوجه نحو التفاعل مع المرؤوسين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.

وفيما يأتي عرض موجز للنظريات البارزة في هذا المجال :

1 -نظرية السمات Traits Theory :

تتناول هذه النظرية، فكرة أساسية مفادها "أن هناك بعض السمات أو الخصائص هي التي تساهم في تحقيق فاعلية ونجاح القيادة"، وتعود أسس هذه النظرية الى مفهوم "الرجل العظيم" The Great – man، حيث كان يعتقد بأن القادة يولدون وهم يتمتعون بصفات القيادة ..

إلا أن الدراسات والنظريات السلوكية طورّت هذا المفهوم لاحقاً وتوصلت الى أن بعض الخصائص القيادية قد تكون موروثة وهي جزء من شخصية القائد، غير أن للخبرة والتعلّم وعوامل البيئة (الظروف والمواقف التي يمر بها القادة) تأثيرات مهمة في تنمية وتطوير قدراتهم ..

وكان عدد من الباحثين قد حددوا سمات أو خصائص معينة للقيادة منها[31] :

-الذكاء .

-المبادأة والإقدام .

-الثقة بالنفس .

-الطموح ومهارة الإنجاز .

-تحمل المسؤولية .

-روح المشاركة والمكانة الاجتماعية .

وبالرغم من تعدد محاولات تثبيت الخصائص التي تميز القادة عن غيرهم إلا أن نظرية السمات لم تقدم تفسيراً كاملاً لبعض مظاهر الحياة التي أثبتت أن ذكاء المدير وثقته بنفسه قد لا يكفيان لجعله متميزاً في مجال القيادة، إضافة الى وجود عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في نجاح أو فشل القيادة، مثل كفاءة المرؤوسين ودرجة رضاهم وتفاعلهم مع القائد .. لذلك برزت نظريات ونماذج أكثر شمولية في تفسير أنماط وسلوك القادة .

2 نظريات سلوك القائد Leader Behavior Theories

ركزت هذه النظريات على نماذج تحليل السلوك القيادي للمديرفي أثناء ممارسته للعمل الإداري وأسلوب اتخاذ القرار، بعد أن أظهرت نظرية السمات قصوراً في إمكانية تحديد سمات معينة يمكن الاستناد إليها في التمييز بين القيادة الفعالة والقيادة غير الفعالة .

أ- نموذج الخط المستمر للقيادة A Continuum Model of leader ship

قدم الباحثان تانينبوم و شميدت Tannenbaum & Schmidt نموذجهما لتفسير السلوك القيادي للمدير بالاعتماد على متغيرين رئيسين ..

- مدى استخدام المدير للسلطة .
- مجال الحرية التي يمنحها لمرؤوسيه .

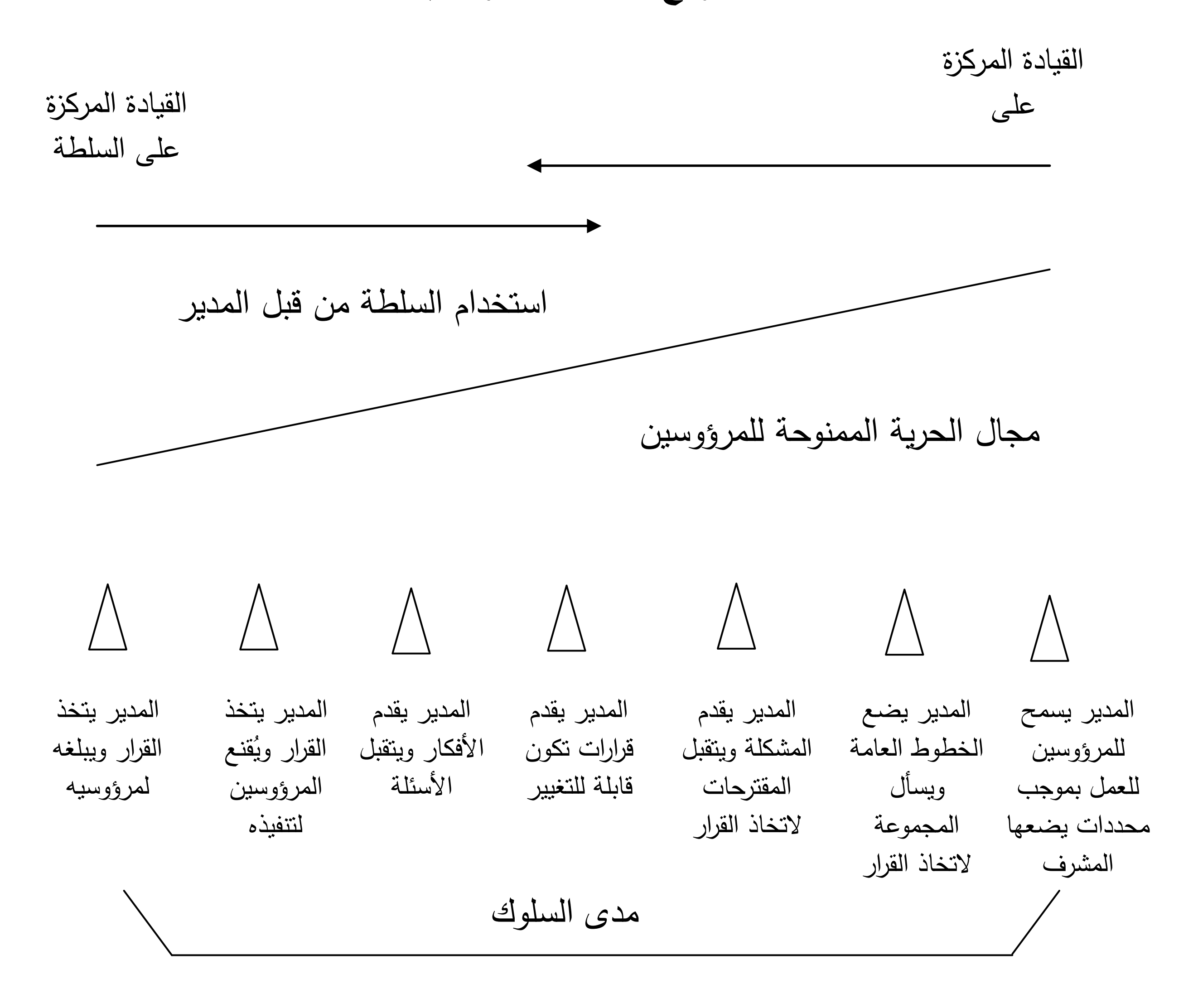
وتعتمد فكرة النموذج (أنظر شكل) على أن السلوك القيادي للمدير بمثابة خط مستمر، في أحد طرفيه يركز المدير على السلطة فيستخدم سلوك قيادي متسلط، بينما يركز المدير على التفاعل مع المرؤوسين، فيكون السلوك القيادي في الطرف الآخر من الخط المستمر أقرب الى القيادة الديمقراطية (المشاركة) ..

وفيما بين طرفي الخط هناك خمس مستويات متدرجة يمثل كل منها مدى معين لسلوك القائد .

وبموجب ذلك يؤكد النموذج على وجود أكثر من سلوك قيادي للمديرين، وأن المدير قد يتصرف بطريقة معينة في أحد قراراته وقد يلتزم بسلوك آخر تبعاً لمدى تركيزه على السلطة أو مدى إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في القرار .

شكل (24)

نموذج الخط المستمر للقيادة



Source : Richard pettinger (2000) "Mastering organizational Behavior " (1st pub, MacMillan Press ltd.) p.129

ب – نموذج الشبكة الإدارية The managerial grid :

بموجب هذا النموذج حدد بليك وموتون Blake & Mouton نوعين من أساليب القيادة :

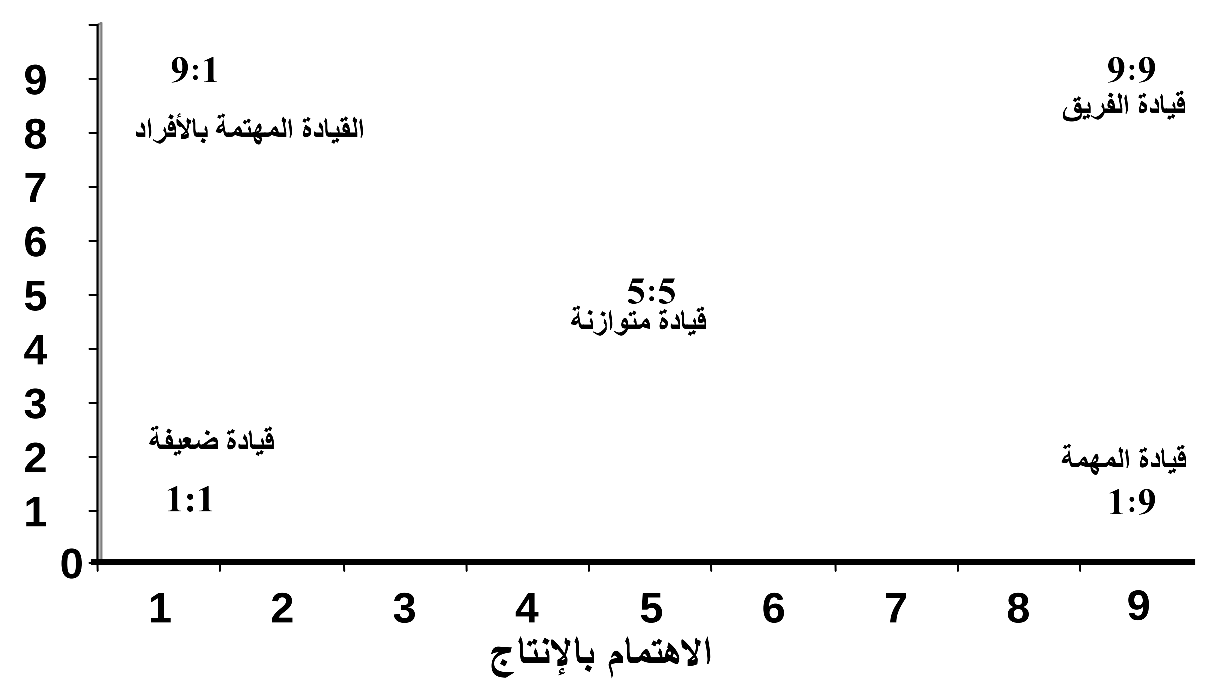
-الاهتمام بالأفراد (المرؤوسين) .

-الاهتمام بالإنتاج (إنجاز المهمة) .

وقد قام الباحثان بتطوير شبكة إدارية ذات محورين، تبين الأساليب المختلفة للقيادة (أنظر الشكل 25) .

شكل (25)

نموذج الشبكة الإدارية للقيادة



Source: Richard Pettinger (2000) p.131

يتضح من الشكل أعلاه، وجود خمس مستويات للقيادة تعكس كل منها مستوى اهتمام القائد بالأفراد (المرؤوسين) أو بالإنتاج (المهمات) المطلوب تنفيذها وكما يأتي :

* المستوى (1 : 9) ويمثل القيادة التي تهتم بالأفراد (المرؤوسين) بدرجة عالية، مقابل اهتمام ضعيف بالإنتاج (الاهتمام بالأفراد).

* المستوى (9 : 1) ويمثل القيادة التي تعطي اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً تجاه الأفراد (قيادة المهمة).
* المستوى (1 : 1) ويمثل القيادة التي تولي اهتماماً ضعيفاً بالأفراد والإنتاج (قيادة ضعيفة) .
* المستوى (5 : 5) ويمثل القيادة التي تحقق التوازن في الاهتمام بين الأفراد والإنتاج (قيادة متوازنة) .
* المستوى (9 : 9) ويمثل القيادة التي تولي اهتماماً عالياً بكل من الإنتاج والأفراد (قيادة الفريق) .

وتعد قيادة الفريق (المستوى 9 :9) هي الأفضل بسبب تركيز القائد على بناء روح الفريق مع اهتمام عال بالإنتاج والسعي لتحقيق المهمات من خلال التفاعل مع الأفراد (المرؤوسين).

3- النظريات الموقفية Contingency Theories :

من منطلق الاهتمام بأن الظروف والمواقف لها تأثير كبير في عملية القيادة، فهي لا تتوقف في بعض الأحيان على سمات أو شخصية القائد أو مدى كفاءة المرؤوسين، وإنما قد تؤدي ظروف معينة تكون مناسبة ومهيئة الى نجاح القائد في إنجاز المهمة بكفاءة.

وتتصف النظريات الموقفية بتركيزها على أهمية المرونة والتكيف التي ينبغي للقائد أن يتمتع بهما للتعامل مع المواقف (الظروف) التي يواجهها .. وفيما يأتي بعض النظريات والنماذج البارزة في هذا المجال :

(أولاً) – نموذج فيدلر Fiedlers Model :

يُعد فيدلر من أوائل من طور نظرية حول القيادة الموقفية، حيث بنى نظريته على فرضية، أن القيادة الجيدة تعتمد على الموائمة بين أسلوب القيادة ومتطلبات الموقف[32].

وقد أشار الباحث فيدلر، بأن الأسلوب القيادي المناسب لظروف معينة يعتمد على توفر ثلاثة متغيرات، هي :

(أولاً) العلاقة بين القائد والمرؤوس .. أي مدى التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، الذي قد يؤدي الى نجاح أو فشل أسلوب القيادة .

(ثانياً) هيكل المهمة .. وتهتم بهيكلة وتحديد إجراءات واضحة وتوجيهات بشكل يتيح الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسون لأداء المهمة وتنفيذها .

(ثالثاً) قوة موقع القائد .. وتتمثل بالسلطة التي يمنحها المركز الوظيفي للقائد بحيث يتمكن من توظيفها في خدمة الأهداف المطلوب تحقيقها .

ويعتقد Fiedler أن أفضل أسلوب قيادي يتناسب مع الموقف يمكن أن يتحقق عندما تكون العلاقة إيجابية بين القائد والمرؤوسين، في ظل توفر هيكل واضح للمهمات وموقع قيادي يتيح توفر السلطات المناسبة لاتخاذ القرارات .

(ثانياً) – نموذج المسار – الهدف Path – coal Model

قدم هذا النموذج الباحث مارتن إيفانز Martin G. Evans وتتلخص فكرته في أن القائد يمكن أن يستخدم أنماطاً متعددة لتحديد الأهداف والمسارات المؤدية الى تحقيقها، والعمل على تذليل الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن يواجهها المرؤوسين .

ويتركز السلوك القيادي في واحد من الأنماط التالية، حيث يستطيع القائد أن يعدّل السلوك تبعاً للموقف بالشكل الذي يحقق رضا المرؤوسين ويدفعهم لإنجاز المهمة المطلوبة وكما يأتي[33]:

(أولاً) القيادة الموجهة Directive leader ship .. ويتضمن إعلام المرؤوسين بالهدف (العمل المطلوب) وتوجيههم بشأن كيفية الإنجاز .

(ثانياً) القيادة المساندة (المؤازرة) Supportive leadership .. اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين وخلق جو من حسن المعاملة وإسنادهم لإنجاز الهدف .

(ثالثاً) القيادة المساهمة (المشاركة) participative leadership .. الاهتمام باستشارة المرؤوسين وأخذ مقترحاتهم وأفكارهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات .

(رابعاً) القيادة الموجهة نحو الإنجاز (Achievement–oriented leadership).. يضع القائد أهداف واضحة مرتبطة بالإنجاز ويولي المرؤوسين الثقة في تحمل مسؤولية تحقيقها بأداء متميز والعمل على تحسين أداء الفريق .

نظـرة في تطـور القيـادة

تؤكـد النظـرة المعاصـرة للقيـادة فـي مجـال الإدارة الـى أن أيـاً مـن النظريـات والنمـاذج السـابقة لا يمكـن أن تفسـر بمفردهـا خصـائص القائـد أو القيـادة الفعالـة لـذلك ظهـرت أفكـار مضافة تحمل خصوصيتها المعاصرة في مجال القيادة، نوجزها فيما يأتي:[34]

1- القائد الكارزمي A charismatic Leader

يـرتبط الموضـوع بجاذبيـة القائـد وشخصـيته التـي تـؤثر فـي المرؤوسـين فتـدفعهم الـى الاستجابة لتوجيهاته وأوامره .. والقيادة الكارزمية تُعنى بإمكانية تطوير علاقات خاصـة بين (القائـد – التـابعين) وبحيث يتم تشجيع المرؤوسين بطـرق غيـر اعتياديـة تؤثر فيهم وتـدفعهم الى أن يكونوا مندفعين ومتحمسين في إنجاز المهمة .

2- القيادة التبادلية Transactional leadership

وهـي القيـادة التـي يسـتند فيهـا القائـد الـى مبادلـة جهـود المرؤوسـين وأدائهـم بتلبيـة احتياجاتهم وتحفيزهم بالمكافئات والإسناد .

3- القيادة التحويلية Transformational leadership

وهي القيادة التي يستند فيها القائد الى التفاعل مع المرؤوسين والارتباط النوعي معهم لرفـع طموحـاتهم فـي إنجـاز أنمـاط جديـدة مـن الأداء عـالي المسـتوى .. ويتميـز هـذا الـنمط بالعمـل علـى تحويـل قـدرات المرؤوسـين وتنميـة مهـاراتهم بالاتجـاه الـذي يخـدم الأداء العـالي والأهداف المتحدية .

رابعـاً : وظيفـة الرقابـة
Controlling Function

وهي أحدى وظائف المدير التي يهتم من خلالها بمتابعة الأداء لتكوين تصورات عن مدى التطابق أو الانحراف عن الأهداف المخططـة .. وهي عملية مستمرة تهدف الى القيام بالأفعال الصحيحة، التي تضمن التحسب المسبق لمنع حدوث الأخطاء أو معالجتها وتعزيز الإيجابيات أينما كانت هناك حاجة لذلك .

ومن خلال عملية الرقابة، فأن المدير يحقق الترابط والانسجام بين النشاط المطلوب أداؤه والأهداف التي ينبغي تحقيقها عبر وسائل متعددة مثل نظام التقارير أو الملاحظة المباشرة وجمع المعلومات وتحليلها، فالمنظمات أو الإدارات المختلفة تحتاج الى معرفة كيف يتم إنجاز الأهداف وكيف السبيل لضمان أفضل أساليب الأداء التي تحقق تلك الأهداف بكفاءة عالية .

لذلك، فقد عُدّت الرقابة محوراً رئيساً ضمن وظائف المدير للمقارنة بين نتائج الأداء الفعلي وما ينبغي تحقيقه (أي الأهداف المخططة) التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وهي تقيس باستمرار مقدار التقدم والتطور في الأداء .

"مفهوم الرقابة"

تأسيساً على ما تقدم أورد الباحثون الكثير من التعاريف التي تهدف الى تحديد مفهوم الرقابة كوظيفة إدارية، منها :

- العملية التي يتم خلالها، مراقبة (متابعة) نشاطات المنظمة لضمان إنجازها وفقاً لما خطط مسبقاً وتصحيح (معالجة) أية انحرافات مهمة فيها[35].
- عملية التأكد من الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة[36].
- عملية قياس الأداء واتخاذ الفعل (الإجراءات المطلوبة) للتأكد من تحقق النتائج المرغوبة[37] .

ويلاحظ من التعاريف السابقة أن الرقابة بوصفها وظيفة إدارية تهدف الى قياس نتائج الأداء للأعمال التي يقوم بها الأفراد (المرؤوسين) أو لمجمل النشاطات في المنظمة، لغرض التأكد من أن العمل يسير باتجاه الأهداف التي سبق التخطيط لها .

ويمكن الاستنتاج بأهمية وظيفة الرقابة من خلال ارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية الأخرى للمدير، وعلى الخصوص بوظيفة التخطيط التي يجري بموجبها تحديد أهداف المنظمة المرغوبة ومسارات الوصول إليها .. كما أنها تتضمن التأكيد على القيام بالأشياء الصحيحة من خلال إجراءات وقائية وعلاجية، يسعى المدير من خلالها الى تحليل أسباب الانحرافات ودراسة أثر الإيجابيات لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بالشكل الذي يضمن الوصول الى أفضل النتائج الممكنة .

خطوات الرقابة

أن نجاح عملية الرقابة تتطلب وجود نظام إداري متكامل للتحقق من إنجاز متطلبات الرقابة وفق خطوات منطقية متسلسلة يمكن إيجازها بما يأتي :

1- تحديد معايير الأداء .. وهي عبارة عن عملية وضع وإقرار مجموعة من المؤشرات التي ينبغي أن تكون قابلة للقياس وتستمد عادة من الأهداف المخططة التي يسعى كل من المدير والمنظمة الى تحقيقها .

2- قياس الأداء الفعلي .. أي قياس النتائج المتحققة فعلاً، مثل عدد الوحدات المنتجة أو عدد الكتب المطبوعة خلال فترة زمنية محددة (يوم، أسبوع، شهر .. الخ) .

3- المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير (الأداء المخطط).

وهناك ثلاث طرق للمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط (المرغوب) [38]:

أ -المقارنة التاريخية A historical comparison، وتتم عن طريق الاستعانة بالأداء الماضي كمرجع للمقارنة وتقييم الأداء الحالي .

ب -المقارنة النسبية A relative comparison، عن طريق المقارنة مع الأداء المتحقق للأفراد الآخرين أو الوحدات أو المنظمات الأخرى بوصفها معايير للتقييم .

ج – المقارنة الهندسية An Engineering comparison، عن طريق استخدام معايير هندسية موضوعة بشكل خاص، مثل دراسات الوقت والحركة أو مواعيد التسليم .. الخ .

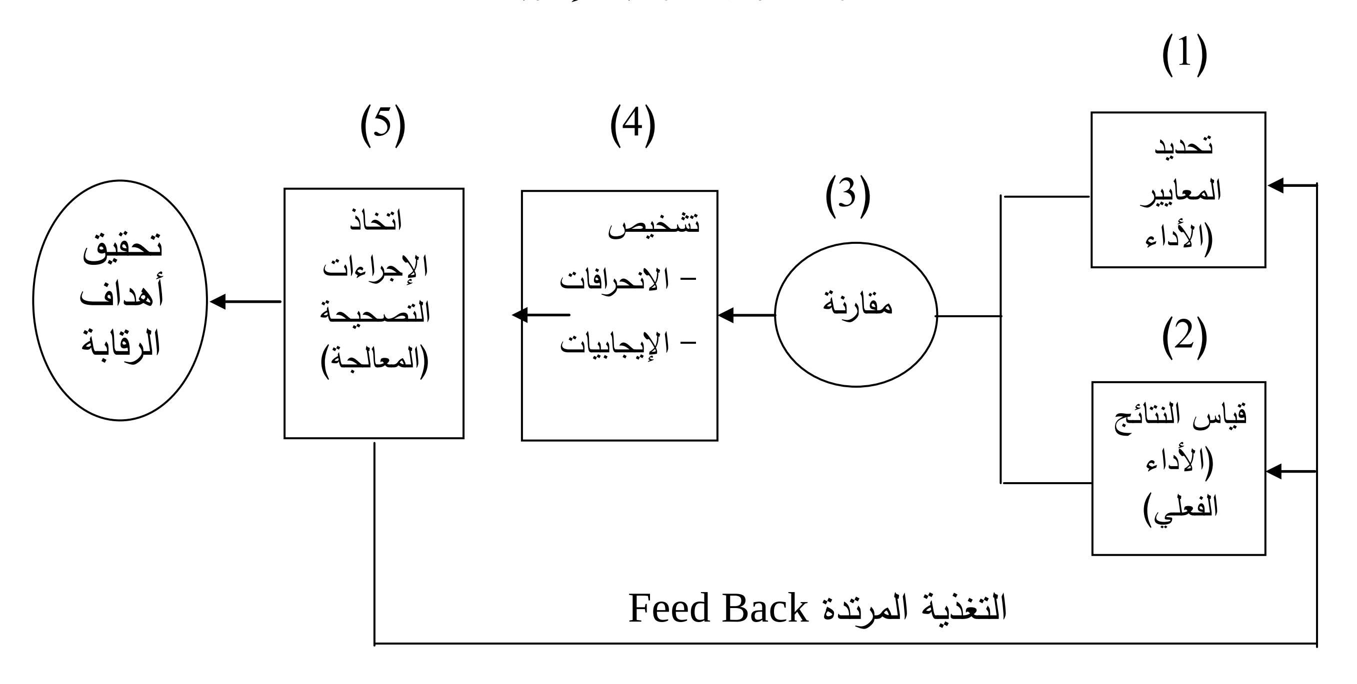
4 – تشخيص الانحرافات والإيجابيات وتحديد أسباب كل منها .

5 – اتخاذ الإجراءات التصحيحية .. وتتضمن معالجة الأخطاء والانحرافات وما يعزز إيجابيات الأداء والتطور مستقبلاً .

ويوضح الشكل (26) خطوات الرقابة التي تهدف الى التحقق من إنجاز الأهداف المخططة واتخاذ الإجراءات لمعالجة المشاكل وتصحيح الانحرافات ومعالجتها، وصولاً الى أنجاز أهداف الرقابة .

شكل (26)

خطوات الرقابة كوظيفة إدارية



ويتضح من الشكل أعلاه، أن إجراءات التصحيح قد تشمل معالجة الانحرافات والإيجابيات الناجمة قياس نتائج الأداء الفعلي .. وقد تكون شاملة أيضاً لمحاولة تصحيح أخطاء في تحديد المعايير المخططة، مثل وضع أهداف مُبالغ فيها ويصعب تحقيقها أو أهداف تقل كثيراً عن إمكانيات المرؤوسين (المنفذين للعمل) وطاقاتهم مما يستوجب تعديلها لتكون واقعية ومحفزة للعمل والإبداع .

أنواع الرقابة

لكي يتمكن المدير من ممارسة وظيفة الرقابة في أفضل طريقة ممكنة، يتوجب عليه أن يهتم باستمرارية أداء نشاطات الرقابة بهدف ضبط مستويات الأداء ضمن حدود مقبولة والسيطرة على مجمل الفعاليات التي يؤديها الأفراد (المرؤوسين) في المنظمة أو الإدارة والقسم الذي يشرف عليه .. لذلك يمكن تصنيف أنواع الرقابة على وفق ما يأتي :

1 - من حيث تسلسل متابعة النشاط، تقسم الرقابة الى :

أ- **رقابة متقدمة A forward control** .. يتضمن هذا النوع من الرقابة مجموعة إجراءات تسبق البدء بممارسة النشاط، وهي تهدف الى التحقق من أن التوجهات الموضوعة في الخطة صحيحة والتأكد من أن العمل سيجري على وفق المطلوب (مثل فحص الماكنة قبل تشغيلها) .. ويتميز هذا النوع من الرقابة بكونه يسبق الحدث لضمان تلافي وقوعه وتجنب الأخطاء والانحرافات المحتملة، لذلك يطلق عليها أحياناً (الرقابة الوقائية أو الرقابة المتقدمة).

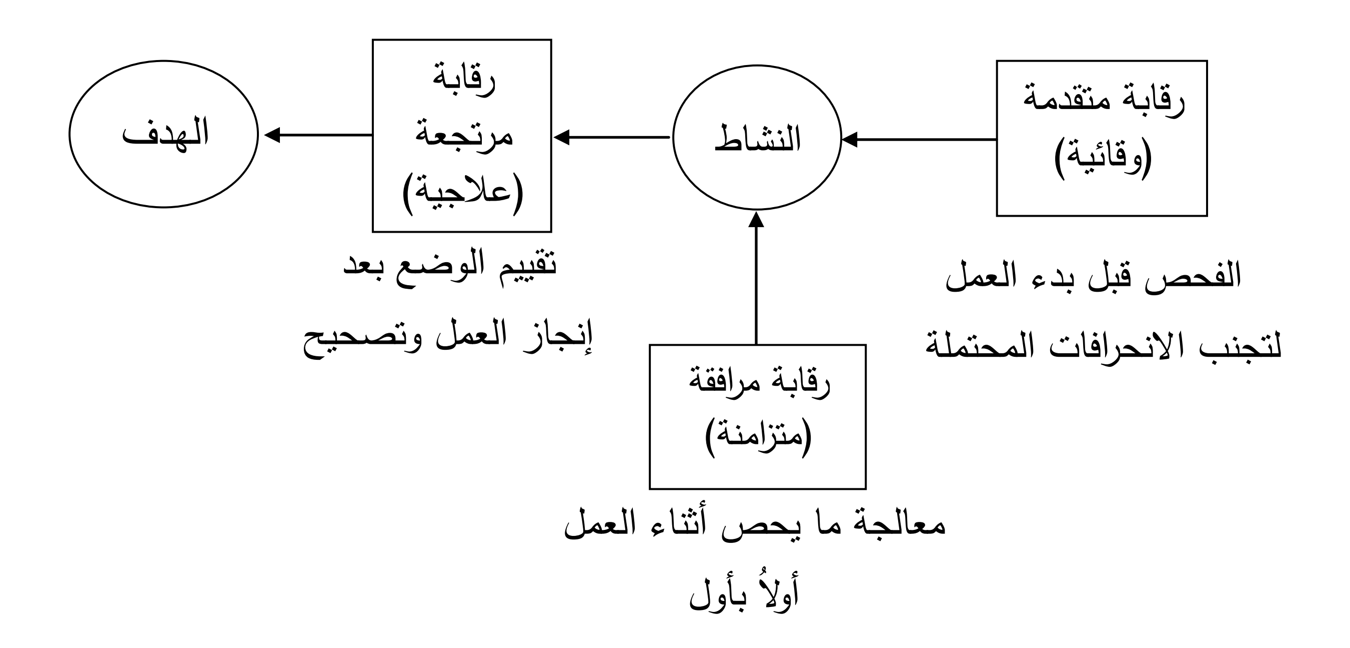
ب- **رقابة مرافقة** A concurrent control .. وهي رقابة ملازمة أو متزامنة مع النشاط، إذ يتم بموجبها مواكبة حدوث الأخطاء والانحرافات أو الحالات الإيجابية لإمكانية تأشير كل منها ومعالجتها أولاً بأول .

جـ- **رقابة مرتجعة A feed Back control** .. تهتم بتصحيح المشاكل والعيوب بعد حدوثها وتسمى أحياناً الرقابة العلاجية، إذ يتم أجراؤها بعد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات بهدف المعالجة والتصحيح، ولا بد من الإشارة الى أهمية أن تتم معالجة الخطأ أو الانحراف في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة ضماناً لعدم اتساع تأثيراته السلبية .

ويوضح الشكل (27) الأنواع المذكورة للرقابة وتأثيرات كل منها على ممارسة النشاط .

شكل (27)

أنواع الرقابة من حيث تسلسلها الزمني



2 –من حيث الاستمرارية : وتقسم الرقابة على ثلاثة أنواع أيضاً تبعاً لديمومة ومدى استمرارية النشاط الرقابي الذي يمارسه المدير، وهي :

أ –الرقابة المستديمة A constant control :

يتميز هذا النوع من الرقابة بكونها تستمر لمدة طويلة نسبياً (تمتد عادة لسنة فأكثر) .. لذلك تسمى بـ الرقابة الدائمية، مثل الرقابة على الحسابات الختامية .وتعتمد الرقابة المستديمة في إجراءاتها على عدة أساليب هي[39] :

– **الرقابة الذاتية** : التي يمارسها الفرد على نفسه لتجنب ارتكاب الأخطاء وعلى المدير أن يشجع المرؤوسين على الرقابة الذاتية .

– **الرقابــة الجماعيــة** : تمارسـها مجموعـة لمنـع حـدوث انحرافـات أو أخطـاء ..
وتعـد جماعـات العمـل مصـدراً مهمـاً للرقابـة مـن خـلال تحديـد
السلوكيات المقبولة وغير المقبولة .

– **السياســات والإجــراءات والقــوانين:** حيـث يسـاعد تطبيقهـا بشـكل دقيـق علـى
تحقيق الرقابة الذاتية والجماعية .

ب– الرقابـة الدوريـة A periodic control .. وهي نوع من الرقابـة التي تتصف بممارستها دورياً من قبل المدير – أي أنها تكون خلال مدد محددة ومنتظمة (يومية، أسبوعية، شهرية ..الخ) مثل إعداد التقارير الشهرية عن نشاطات الأفراد أو الصيانة الدورية للمكائن ..

جـ– الرقابـة العرضـية A ccasional control .. نـوع من الرقابـة المؤقتـة التـي يجري العمل بموجبها أما لفترات محدودة أو لمعالجـة حـالات طارئـة، إذ تبرز أهميتها فـي اكتشـاف حـالات خلـل معينـة أو انحرافـات نتيجـة استخدام أسلوب التحقق المفاجئ مما يساعد في إيجاد الحلول والمعالجة بالوقت المناسب .

وهنـاك تصـنيفات أخـرى لأنـواع الرقابـة التـي تُمـارس علـى المنظمـات والأجهـزة الإداريـة (وبشـكل خـاص الأجهـزة الحكوميـة)، وهـي لا تُعـد ضـمن وظـائف المـدير إلا أنهـا قـد تكـون مفيـدة لكونهـا تـوفر المعلومـات عـن مسـتوى الأداء ويسـتطيع المـدير مـن خلالهـا التأكـد مـن صـحة تقارير الرقابـة الداخليـة التـي تـرد إليـه كمـا يمكنـه الاسـتفادة منهـا فـي تكـوين تصـورات أكثـر وضـوحاً واتخـاذ الإجـراءات المناسـبة .. ويشـير "موسـى اللـوزي" الـى ثلاثـة أنـواع مـن الرقابة، هي[40]:

–الرقابة التشريعية .. التي تمارس عن طريق المجالس النيابية (البرلمانات).

–الرقابـة القضـائية .. وهـي التـي تمارسـها المحـاكم، التـي تتـولى مراقبـة أعمـال الإدارة العامـة لغايـات تصـحيح الانحرافـات وحمايـة المصـالح العامـة وحقـوق وحريـات الآخرين .

–الرقابة الشعبية .. وتتم ممارستها عن طريق المواطنين العاديين من خلال تعاملهم مع أجهزة الإدارة العامة .

تقويم اداء المنظمة

لابد من التمييز بين مفهومين اساسيين :

تقييم الاداء .. وتمثل عملية اصدار حكم عن مستوى اداء المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيه .. استناداً الى معطيات معينة .

اما تقويم الاداء .. فهو العملية الاشمل التي تتضمن تشخيص الجوانب السلبية والايجابية في اداء المنظمة ثم تقديم المعالجات اللازمة لتصحيح الانحرافات او تجنب وقوعها بالاضافة الى تدعيم (تقوية) الايجابيات والعمل بموجبها مستقبلاً .

اي ان :-

تقويم الاداء = تقييم الاداء + التصحيح (المعالجة)

وتبرز اهمية تقويم الاداء في مساهمتها بتعزيز نتائج الاداء على مستوى المنظمة ، من خلال تحديد جوانب الخلل والانحرافات وتأشيرها اعتماداً على عمليات المتابعة والرقابة مما يسهل امكانية معالجتها في الوقت المناسب .

ويمكن ان تشمل عملية تقويم الاداء

- مستوى الوحدات والادارات .. اي ان تكون هناك عمليات تقويم لاداء وحدات صغيرة في داخل المنظمة ، مثل (الوحدة الادارية ، الوحدة المالية ... الخ) كما يمكن ان تشمل الادارات والاقسام فيها / مثل (ادارة الانتاج والعمليات او الموارد البشرية او قسم المخازن ... الخ)
- مستوى المنظمة .. وهي عملية تقويم الاداء التي تكون على مستوى المنظمة ككل / مثل الوزارات او المؤسسات او شركات القطاع العام او الشركات والمعامل في القطاع الخاص .

خصائص ومقومات أنظمة
الرقابـة الفعالـة

هناك عدد من المقومات والخصائص التي ينبغي توفرها في أنظمة الرقابة لكي تكون فعّالـة وتحقق النتـائج المرغوبـة التـي يسـعى كـل مـن المـدير والمنظمـة الـى تحقيقهـا، يمكـن تلخيصها فيما يأتي :

1 – توافر المعلومات .. إذ ينبغي أن تتوفر المعلومات بالكمية الكافية والدقة والوقت المناسب .

2 – التوجه نحو الإنجاز .. يتوقف نجاح أنظمة الرقابة في الكثير من الأحيان على مدى توجهها وتأكيدها على تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة .

3 – الموضوعية وإمكانية التطبيق .. بحيث تكون أنظمة الرقابة واقعية وغير مبالغ فيها لإمكانية تطبيقها وبشكل يتوافق مع ظروف المنظمة .

4 – السهولة والبساطة والوضوح .. وهي الخاصية التي تستوجب عدم المبالغة في استخدام وسائل الرقابة منعاً للتداخل والتعقيد والازدواجية، كما أن الفهم الواضح لأنظمة الرقابة يساعد المرؤوسين في تنفيذ متطلباتها بدقة وسهولة .

5 – الاقتصادية والكلف المناسبة .. حيث يفترض استخدام أنظمة الرقابة التي تتناسب مع إمكانية المنظمة والأهداف المرجوة من تطبيقها سعياً الى تحقيق مبدأ (الكلفة/ المنفعة) أي أن تكون المنافع المتحققة من تطبيق الرقابة أكبر من التكاليف المصروفة .

6 – المرونة والتجديد والتطوير .. إذ ينبغي أن تتوفر إمكانية تعديل نظام الرقابة لاستيعاب التغيّر والتطور في الظروف أو الوسائل المستخدمة أو طرائق معالجة المشاكل والانحرافات.

7 – الإيجابية ومراعاة النواحي الإنسانية .. وتُعنى هذه الخاصية بأهمية النظرة الإيجابية لأنظمة الرقابة وتطبيقاتها بحيث تهدف الى تحقق

الحالة الأفضل والاهتمام بمشاعر المرؤوسين وتقدير جهودهم دون التركيز على وسائل العقاب والتوبيخ .

ولا بد من الإشارة الى أن المديرين في المنظمات المعاصرة والشركات الكبرى يوظفون في الوقت الحاضر جميع إمكانيات الحاسوب وأنظمة الاتصال المتطورة كالإنترنيت، من أجل ضمان انسيابية ودقة المعلومات التي يستعمل الكثير منها لأغراض الرقابة، خاصة بعد انتشار المنظمات (الشركات) متعددة الجنسيات في ظل سيادة ظاهرة العولمة .

معوقات العمل الرقابي في المنظمة

من خلال تفحص خصائص ومقومات انظمة الرقابة الفعالة ، يمكن حصر معوقات الرقابة بما يأتي :-

1 - الادارة والعاملين .. اذ تمثل توجهات الادارة ومدى تقبل العاملين لاجراءات ومضامين نظام الرقابة اكبر المعوقات التي يمكن مواجهتها .. عندما تعجز الادارة عن تبني اجراءات رقابية مناسبة تضمن معالجة الانحرافات بأنسيابية دقيقة وفي حالة اتخاذها اجراءات قاسية وصارمة لاتتناسب مع طبيعة مشاكل العمل ولاتمنح الفرصة المناسبة للعاملين في الابداع والتطوير وبالاضافة لما تقدم فأن عدم قناعة الافراد العاملين بأهمية نظام الرقابة او اعتقادهم بوجود خلل فيه يمكن ان يعيق تطبيق النظام بالكامل .

2 - المعايير والمؤشرات .. تعد مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهوداً كبيرة ودقة في اختيار المعايير الكمية والنوعية التي تعبر عن اهداف المنظمة وتتميز في ذات الوقت بالموضوعية وسهولة القياس والتطبيق ، لان المعيار الخاطىء يؤدي الى نتائج خاطئة ويعيق امكانية النجاح في تحسين اداء المنظمة او الادارات فيها .

3 - الموارد والامكانات المتاحة .. اذ تشكل حالات عدم توافر الامكانات البشرية ، من حيث المهارات والقدرات اللازمة لاداء العمل ، او الاموال اللازمة لتيسير نظام الرقابة وكذلك الاجهزة والمعدات

والمعلومات المطلوبة عوامل اساسية قد تعيق انظمة الرقابة ، التي تسعى المنظمات لتطبيقها بالشكل الذي يحقق لها تحسين وتطوير فرص الاداء الافضل .

الرقابة في اطارها الاستراتيجي

ان منظور الرقابة الاستراتيجية اوسع من مجرد عملية تطابق الاداء الفعلي مع الاداء المخطط الذي سبق الاشارة اليه (الشكل 26) .. اذ تعد الرقابة الاستراتيجية المرحلة الاخيرة في اطار تطبيقات ومراحل الادارة الاستراتيجية ، وفي ذات الوقت ، تشكل البداية لمرحلة جديدة يتمخض عن نتائجها بناء استراتيجية افضل .. استناداً لحالة التطابق بين الاستراتيجية Intended Strategy التي تشير الى خطط المستقبل وتشتمل على رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها ، والاستراتيجية المتحققة Realized Strategy المرتبطة بما تحقق فعلاً من مضامين استراتيجية المنظمة .

ان المفهوم الحديث للاستراتيجية في ضوء الكتابات المعاصرة انعكس في تغيير النظرة الضيقة لعملية الرقابة الادارية .. حيث اصبح من المهم التواصل مع جميع مراحل صياغة وتنفيذ الاستراتيجية بأعتماد نظم فعالة للرقابة والمكافئات ونظام تغذية عكسية يحقق للمدير امكانية الحصول على المعلومات في الوقت والدقة المناسبين لضمان اتخاذ اجراءات سريعة في مواجهة حالات الانحراف عن الاستراتيجية المقصودة وتهيئة الاستحضارات المناسبة للتأكد ان كل شيء يجري بنجاح اثناء مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ومابعدها .

الرقابة والتقويم الاستراتيجي

وغالباً مايرتبط مفهوم الاستراتيجية بنظام التقويم للعمل على اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة والمعالجات المطلوبة استعداداً لمرحلة التخطيط الاستراتيجي القادمة وفي ذات الوقت تفحص وتدقيق مدى التاسق والموائمة بين الاهداف الاستراتيجية .. اذ يعكس نتائج عملية الرقابة والتقويم الاستراتيجي ، امكانية الادارة العليا في المنظمة تحديد خيارها الاستراتيجي وفيما اذا كان يحقق الاهداف والغايات المطلوبة ، ودمى نجاح ذلك .

عناصر الرقابة والتقويم الاستراتيجي

يتطلب انجاز مرحلة الرقابة والتقويم الاستراتيجي توافر العناصر الاساسية التالية :

1- وجود الدافع للرقابة والتقويم .. اي التأكد مسبقاً من وجود الرغبة والايمان لدى المديرين في المنظمة وبقية العاملين بأهمية الاجراءات الرقابية والتقويمية .
2- نظام كفوء للرقابة والتقويم .. اذ يتطلب التقويم الفعال للاستراتيجية ، تهيئة نظام متكامل للمعلومات الادارية .. واصبحت الحاجة للتقنيات الحديثة والاعمال الالكترونية اكثر ضرورة في هذا المجال لضمان السرعة والدقة في اعداد التقارير ونتائج الاداء والمقترحات والمعالجات المطلوبة .
3- دقة معايير التقويم .. حيث من الضروري رقابة وتقويم استراتيجية المنظمة بالاستناد الى معايير معدة بشكل جيد تكون مستمدة بالاساس من رسالة المنظمة واهدافها وغاياتها .

أسئلة للمراجعة

س1: ما هي الوظائف الإدارية ؟ .. وكيف يمكنك توضيح العلاقة والترابط فيما بينها، باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ؟

س2: ما المقصود بوظيفة التخطيط ؟ .. وضح ذلك مع الاستعانة بمخطط يتضمن خطوات عملية التخطيط .

س3: يُعد مدخل "الإدارة بالأهداف" (MBO) أساس في ضبط السلوك الوظيفي للأفراد (العاملين) وتحقيق الأهداف .. في ضوء دراستك للموضوع حدّد متطلبات تطبيق هذا المدخل في مجال الإدارة مبيناً رأيك الشخصي بمدى أهميته للمنظمة والانتقادات التي يمكن أن توجّه إليه ؟

س4: ميّز بين المصطلحات التالية، معززاً إجابتك بالأمثلة

1- السياسات
2- الإجراءات
3- القواعد
4- البرامج
5- المشاريع
6- الموازنات

س5: ما الفرق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي ؟

س6: ما هي الأسس المعتمدة في،

-تقنية المقارنة المرجعية .

-تقنية تخطيط السيناريوهات

وما الفائدة من تطبيقات كل منها في مجال التخطيط ؟

س7: حدد بوضوح مفهوم "القوة Power" في المنظمة .. وما هي أنواع القوة التي يمكن من خلالها التأثير في الآخرين ؟

س8: أرسم خارطة تنظيمية لكل من :

-الهيكل المصفوفي – الهيكل الشبكي

مبيناً الفرق فيما بين الأثنين ؟

س9: ما "التنظيم الرسمي" و"التنظيم غير الرسمي" وكيف يمكن تدعيم العلاقة بينهما لتحقيق أهداف المنظمة ؟

س10: ما هو الدور القيادي للمدير في المنظمة، وما الذي يترتب عليه إنجازه لكي يحقق هذا الدور .. بالإمكان الاستعانة بمخطط للتوضيح ؟

س11: هل تعتقد أن نمط "القيادة الديمقراطية" هو الأفضل بين أنماط القيادة، وما هي المبررات الموضوعية لذلك ؟ وهل يمكن القول بأفضلية هذا النمط من القيادة في كل المنظمات وفي مختلف الظروف ؟

س12: أشرح مع الرسم نموذج الشبكة الإدارية في القيادة ؟

س13: عّرف وظيفة "الرقابة" وما هي الخطوات التي يمكن إتباعها لإنجاز متطلبات الرقابة ؟

س14: أيهما أفضل من وجهة نظرك الرقابة الذاتية أم الرقابة الجماعية ؟ ولماذا ؟

Foot Notes **قائمة الهوامش**

Chapter / 3 **الفصل الثالث**

1- أنظر في ذلك

- Herbert G. Hicks & C. Ray, Gullett, (1981), " Management " (4th.ed., McGraw-Hill, Inc) PP: 62-63.
- K.K, A Huga, (1993), " Op.cit " p. 25.

2- John R., Schermerhorn, Jr, (2001), " op.cit " p. 147.

3- Herbert G. Hicks & C. Ray, Gullett, (1981), " op.cit " p. 8.

4- David Holt, (1993) " Management: Principles & Practices ", (N.J: 3rd . ed., Englewood Cliffs, Printice- Hall) P. 164.

5- Harold Koontz, Cyril O'Donnell, (1976) " Management: Asystems & Contingency Analysis of Management of Managerial Functions ", (6th . ed., McGraw- Hill, KoGakusha LTD.,) P. 129.

6- David Holt, (1993) " Op. cit " P. 136.

7- Harold Koontz, Cyril O'Donnell, (1976) " op.cit " p. 134.

8- K.K, A Huga, (1993), " Op.cit " p.115.

9- Peter Drucker, (1954), " Management By Objectives & Self Control: Classics of Organizational Behavior " (Bouston: moore publishing co.,).

10- Kathryn Batrol & David Martin, (1994) " Management " (New York: 2nd ed., McGraw-Hill, Inc.) PP: 136-137.

11- أنظر في ذلك

- David Holt, (1993) " Op. cit " PP: 176-177.
- اسماعيل محمد السيد، (1990)، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية " (الاسكندرية، المكتب العربي الحديث) ص: 9.

12- John E., Dittrich, (1988), " The General Manager & Strategy Formulation " (New York: John – Wiley& sons, Inc) PP: 60-62, 370.

13- W.H., Weiss., (1996) , " Bench Marking: Key to Being the Best" , Supervision Magazine, (Vol. 57, March., P.13.

14- أنظر في ذلك

- اسماعيل محمد السيد، (1990)، " مذكور سابقاً" ص: 12-13.
- زكريا مطلك الدوري، (2003)، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " (بغداد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة) ص: 35.

15- John R., Schermerhorn, Jr, (2001), " op.cit " p. 148.

16- --------------, " op.cit " p. 12.

17- Herbert G. Hicks & C. Ray, Gullett, (1981), " op.cit " p. 329.

18- K.K, A Huga, (1993), " Op.cit " p. 208.

19- عبد الباري درة وآخرون، (1994)، " الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات" (عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية) ص: 105.

20-Richard Pettinger,(2000) " Mastering Organizational Behavior ", (1st .pub., Macmillan press LTD) p. 105.

21- للمزيد من الإطلاع، أنظر في:

- Kathryn Batrol & David Martin, (1994), " op.cit " pp: 408-409.
- محمد قاسم القريوني، (1993)، " السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية "، (عمان، الطبعة الثانية)، ص: 147-148.
- Richard Pettinger, (2000), " op.cit " pp: 408-409.

22- أنظر في ذلك:

- Justin Longencker & John slocum, (1992), "Management" (6th, ed., Reading : Mass; Addision – Wesley pub., co.,) pp 231-233.
- James L., Gibson, & John M., Ivancevich, & James H., Donnelly, (1994), "Organizations : Behavior & Processes" (Boston, Mass : Irwin) p.128.

23- Gregory Moorhead., & Ricky W., Griffin, (1995), "organizationa Behavior : Managing people & organizations" (Boston: Houghton Mifflin.,) p. 380.

24- صبحي العتيبي، (2002)، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، (الأردن، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع) ص:126.

25- Henry Mintzberg, (1979), " The structuring of organization A synthesis of the research", (N.J; Englewood cliffs, printice – Hall) pp: 11,215-226.
26 – Keith Davis & John New storm, (1985), "Human behavior at work" (New York: McGraw – Hill Book Co.,) p.308.

27- للمزيد من المعلومات، أنظر في:

- V.K., Narayanan & R. Nath, (1993), "organization theory : A strategic Approach" (R.D., Irwin, Inc., Burr Ridge) p. 211.
- A.C., Bediean & R.F., Zammuto, (1991) "organization Theory & Design" (Chicago : The Dryden press) .
- R.L., Daft, (1992) "Organization theory & Design" pp: 323-324. (Minnesota, 4th, ed., West pub, Co.,) pp: 80 – 83.

28- G.A. Cole (1994) "Management theory & practice" In Richard pettinger, (2000), "op. cit" p.120.
29- Richard pettinger, (2000), "op. cit" p.120.
30- Don Hellriegel & John Slocum, (1992), "Management" (6th, ed., Reading : Mass; Addison – Wesley pub, co.,) pp 469-470.

31- انظر في ذلك :

- نواف كنعان، (1995)، "القيادة الإدارية" (الأردن، عمان، الطبعة الخامسة، مكتب دار الثقافة) ص:86.
- محمد قاسم القريوتي، (1993)، "مذكور سابقاً" ص: 139-140.
- Richard pettinger, (2000), "op. cit" p.126.

32- صبحي العتيبي، (2002)، "مذكور سابقاً" ص:.144

33- فريد فهمي زيارة، (2000)، "إدارة الأعمال: الأصول والمبادئ" (الأردن، الطبعة الأولى) ص: 232 – 234.

34- للمزيد من المعلومات، أنظر في :

- John R., Schermerhorn, (2001), "op. cit" pp: 274 – 275.

35- Stephen Robbins & Mary coulter, (1999) "Management" (N.J: 6th, ed., prentice – Hall) p. 554.
36- Arthur Debedian, (1993), "management" , (3rd, ed., pretice – Hall, Inc.) p. 560.
37- John R., Schermerhorn, (2001), "op. cit" p184.

38- --------------------, "op. cit" p. 184 .

39- حسين حريم، شفيق حداد، نظام سويدان، ظاهر كلاكدة، محفوظ جودة، (1998)، "أساسيات الإدارة" (الأردن، عمان، الطبعة الأولى، جامعة العلوم التطبيقية) ص: 341-342.

40- موسى أللوزي، (2002)، "التنمية الإدارية"، (الأردن، عمان، الطبعة الثانية، دار الوائل للطباعة والنشر) ص:130 .

الفصل الرابع

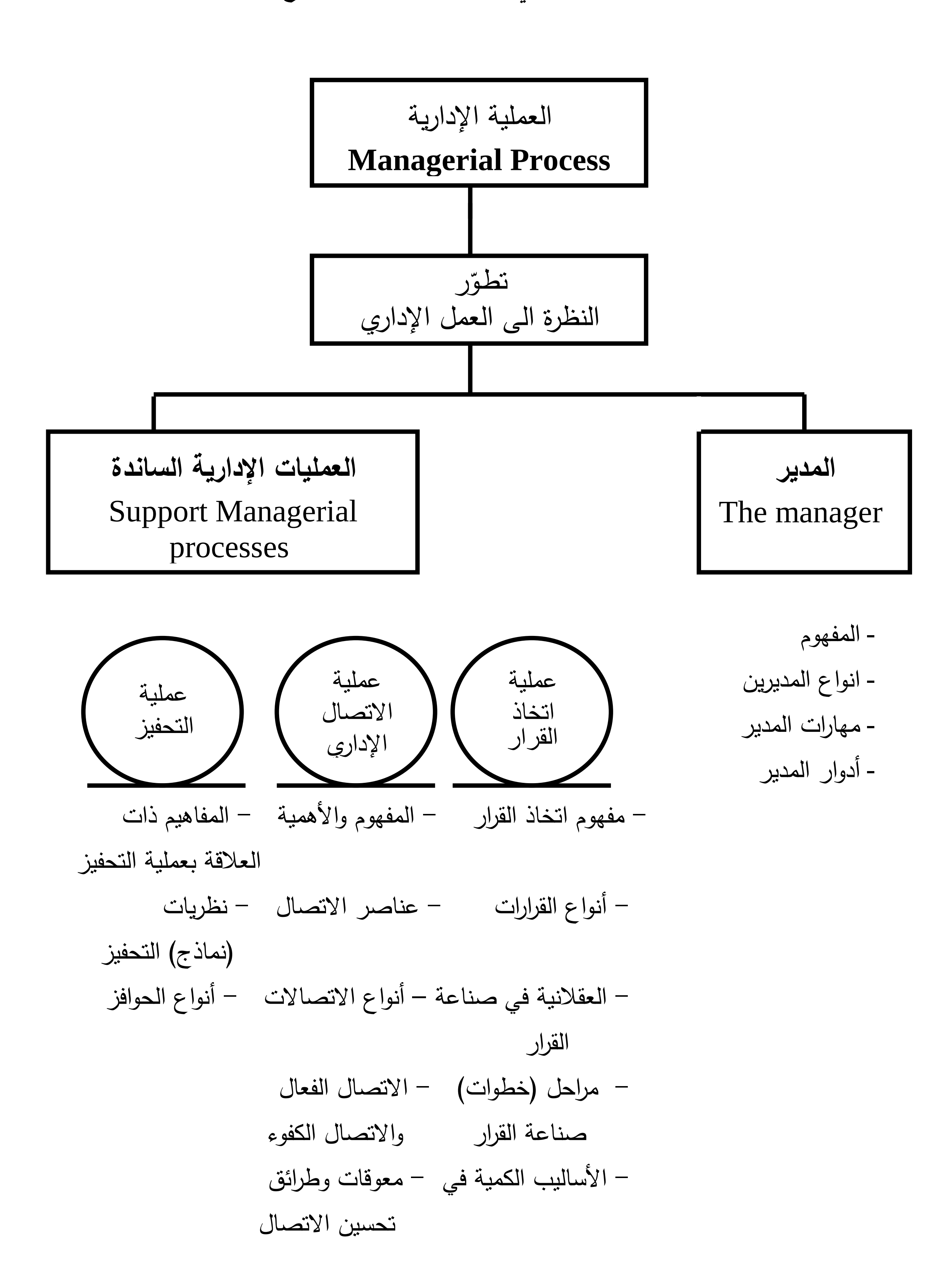
العملية الإدارية

أهداف الفصل The objectives

بعد دراسة الفصل .. ينبغي أن نصل الى:

- فهم عناصر العملية الإدارية واستيعابها والعلاقة فيما بينها .
- كيف تطورت النظرة الى العمل الإداري ؟
- التعرف على أدوار المدير ومهاراته لضمان نجاح العملية الإدارية .
- التمييز بين صناعة القرار واتخاذ القرار، وما هي أنواع القرارات الإدارية ومراحلها (خطوات صناعة القرار) .
- إدراك مفهوم "الاتصال" وعناصره الأساسية، وكيف يمكن تحسين الاتصالات على مستوى المنظمة.
- الإطلاع على بعض نظريات (نماذج) التحفيز وكيف يمكن للإدارة، الاستفادة منها في زيادة دافعية العاملين نحو إنجاز المهمات.

مخطط توضيحي لمضامين الفصل الرابع



أولاً : عناصر العملية الإدارية

لغرض الوصول إلى أفضل مستويات الأداء لوظائف المنظمة – التي سبق الحديث عنها في الفصل الأول – ، يتطلب من " المديرين" ممارسة " الوظائف الإدارية " وهي (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) لضمان انسيابية العمل بدقة وكفاءة بالاستناد إلى المبادئ والأسس الإدارية التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وضمن ما اصطلح على تسميته بـ "العملية الإدارية" .

فالإدارة تهتم عادة بما يمكن أن يفعله المديرون لتحقيق النجاح التنظيمي .. إذ يتطلب منهم ذلك أن يكونوا قادرين على تنظيم المشاكل والفرص وقت حدوثها، صناعة قرارات جيدة وتقديم أفعال مناسبة لتحريك وتوجيه الموارد[1].

مما تقدم .. يتبين أن تحقيق التكامل في العملية الإدارية، يستوجب الترابط والتفاعل بين عناصرها، وهي:

1- المدير، بما يفعله ويقدمه من أداء وما يمتلكه من مهارات.
2- الوظائف الإدارية، التي تهدف إلى تخطيط وتنسيق وتوجيه الجهود والموارد والرقابة عليها (مضامين الفصل الثالث) .
3- العمليات الإدارية الساندة، مثل اتخاذ القرارات والاتصال الإداري وتحفيز العاملين..التي تعد جزءاً مكملاً للوظائف الإدارية وتهتم بالطرق والوسائل التي يستعملها المدير لتحقيق ما مطلوب منه.

لذلك سيتم توضيح دور المدير وطبيعة الوظائف الإدارية والعمليات السائدة بوصفها العناصر الأساسية للعملية الإدارية، التي تشكل محور الاهتمام في إنجاز وظائف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أهدافها.

ثانياً : تطـور النظرة إلى العمـل الإداري:

كانت حصيلة الجهود التي بذلها رواد المدارس الفكرية في الإدارة، تهتم في غالبيتها بتحديد أفضل الطرق لأداء العمل في داخل المنظمة.. لذلك تركزت العملية الإدارية في دراسة العلاقات بين الأفراد والوحدات ضمن المستويات الإدارية المختلفة، حيث قسمت المنظمة إلى ثلاث مستويات إدارية، هي:

-الإدارة العليا.

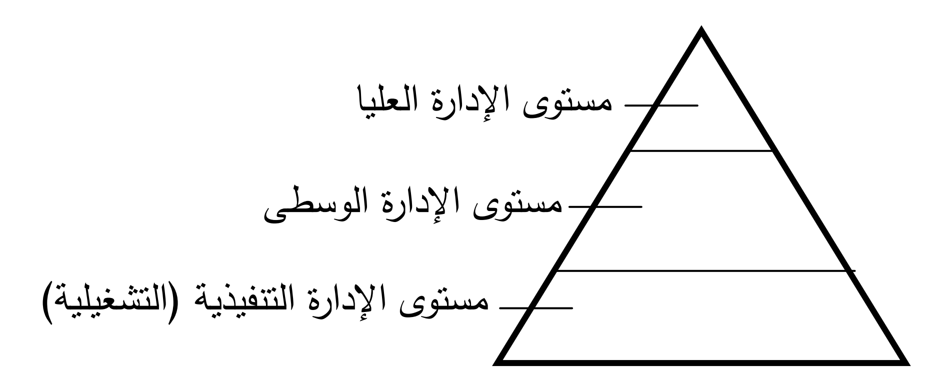
-الإدارة الوسطى.

-الإدارة التنفيذية (التشغيلية).

ونظراً للتباين في طبيعة المهمات المناطة بكل مستوى إداري، تركز الاهتمام على اختيار الشكل الهرمي أو ما يسمى " الهرمية Pyramidical " لتمثيل تلك العلاقات على وفق ما موضح في الشكل (28) حيث وضع مديرو الإدارة العليا في قمة الهرم نظراً للصلاحيات الواسعة التي يتمتع بها كل منهم.

شكل (28)

الهرمية للمستويات الإدارية



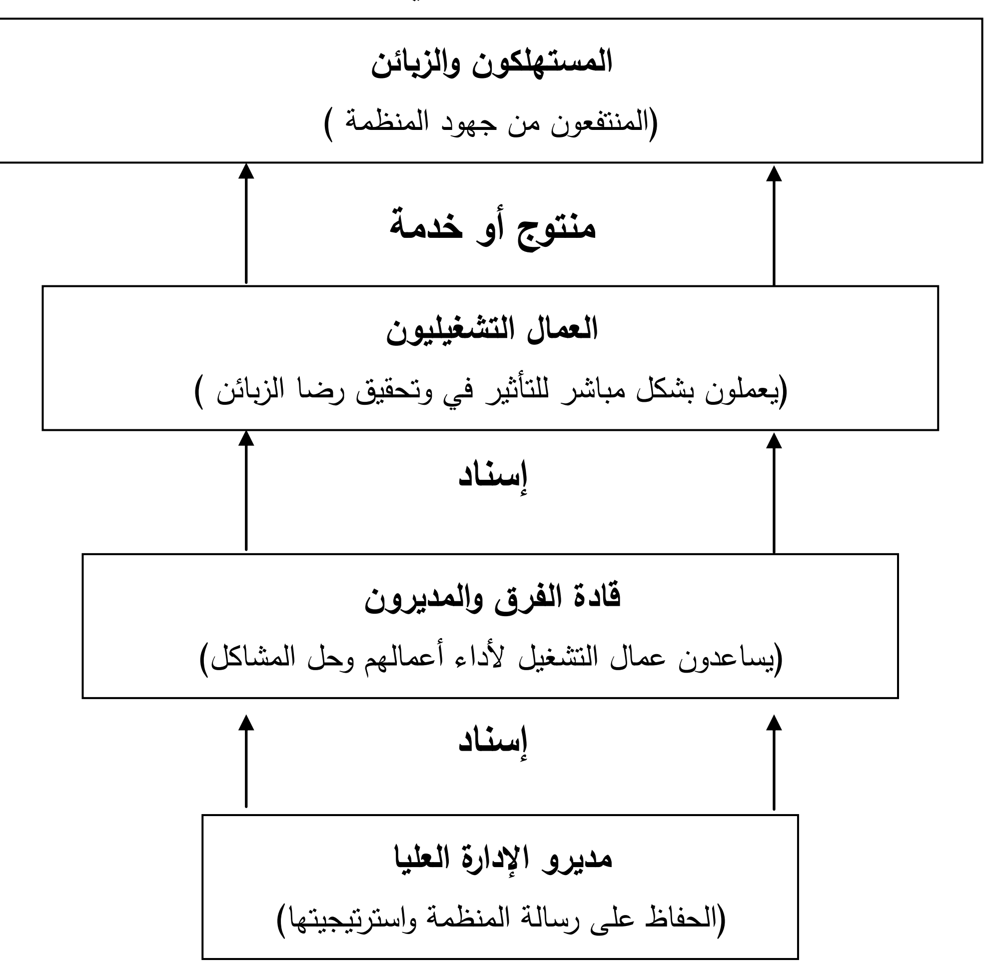
أما اليوم وبسبب التأثيرات الواسعة والمتبادلة بين المنظمة وبيئتها، ظهرت اتجاهات معاصرة تؤكد أهمية البحث في وسائل جديدة لدراسة العلاقات التنظيمية .. إذ يشير (Schermerhorn) إلى أن مفهوم الهرم أعلى- أسفل Upside-dawn Pyramid يعكس طريقة جديدة للنظر إلى المنظمة والأفراد العاملين فيها، فعمال التشغيل يكونون في

أعلى الهرم وهم يسندون بجهود المديرين في المناصب الإدارية الأعلى.. إذ ينصب الاهتمام في الوقت الحاضر على ان " الكل يعمل لخدمة حاجات الزبون (المستهلك)* [2].

أن النظرة المعاصرة لمتطلبات تنفيذ العملية الإدارية، أصبحت تستند إلى الاهتمام برغبات الزبائن (المستهلكين) وحاجاتهم كونهم الجهة المنتفعة من حصيلة جهود المنظمة وأن تلبية احتياجاتهم بالشكل المطلوب يعد إنعكاساً لمدى نجاح المنظمة في خدمة المجتمع وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

شكل (29)

النظرة المعاصرة للشكل الهرمي للعلاقات الإدارية



* المستهلك: هو المشتري النهائي الذي يستهلك السلعة ويستفيد من الخدمة، بشكل نهائي

أما الزبونالزبون: فهو الذي يتصف بتكرار تعامله وشراءه من منظمة ما بذاتها. ويتم استخدام المصطلحين غالباً للتعبير عن أفراد المجتمع المنتفعين من منتجات أو خدمات المنظمة.

Source: Schermerhorn, John R., " Management " (U.S.A., 6th ed., John Wiley & Sons, Inc.,2001) P. 11.

1- المدير

يعد " المدير " The Manager عنصراً رئيساً في العملية الإدارية، وهو أحد أعضاء المنظمة، المسؤول عن حشد موارد المنظمة وتوجيهها والتفاعل مع الأعضاء الآخرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

إن مصطلح المدير يستخدمه الأفراد بطرق مختلفة ، للبعض هو يمثل " التنفيذي الأعلى" في المنظمة، ولآخرين يمثل أي شخص " يشرف " على بقية المستخدمين[3].

وفي واقع الحال، فإن صفة " المدير " تعبر عن موقع وظيفي يتمتع به الشخص الذي يتولى إدارة مجموعة من النشاطات، من خلال ممارسة الوظائف الإدارية، لذلك يكون موقعه الوظيفي تحت مسميات وعناوين عديدة مثل(رئيس القسم، مسؤول الوحدة أو الشعبة، الرئيس التنفيذي، الإداري، قائد المجموعة أو رئيس فريق العمل..) والمدير الناجح هو الأكثر قدرة على العمل بروح الفريق مع الآخرين في مواجهة المشاكل.

ويشير " ليفيت " في هذا الصدد، أن واجبات المدير عديدة ولكن هناك ثلاث مهمات رئيسة ينبغي عليه القيام بها، وهي[4].

- التفكير بشأن أهداف المنظمة والاتجاهات التي يتوجب أن يسلكها.
- خلق (تكوين) وتحقيق التغيير المطلوب في المنظمة.
- إدارة الأعمال المختلفة بشكل يضمن مستوى فعال وجيد من الأداء، سواء من جانب المنظمة أو الأفراد العاملين فيها.

أنواع المديرين

قبل الخوض في التفاصيل التي تهدف إلى التمييز بين المديرين، تجدر الإشارة إلى أن المدير في المناصب القيادية العليا، تغلب على أعماله المهارات المرتبطة بالتفكير والتعامل الإنساني والرؤية الشمولية للمنظمة ككل.. أما المديرون في الإدارات الوسطى (مدير الموارد البشرية، مدير المالية، مدير الإنتاج والعمليات...الخ) فتتركز مهماتهم في الربط والإشراف، بحيث يمثل كل منهم حلقة وسيطة بين خطط واستراتيجيات وتوجيهات الإدارة العليا

ومتطلبات الإدارات التنفيذية (التشغيلية) التي تكون مهمات المديرين (المشرفين) فيها نابعة من كونهم على تماس مباشر مع صغار الموظفين وعمال التشغيل، وهي تتركز في متابعة أداءهم للأعمال اليومية وتقديم المشورة اللازمة والتوجيه لحل مشاكل العمل إلى جانب التأكيد على تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب.

ويمكن تصنيف المديرين تبعاً للتكليف (المنصب) الإداري أو أن يكون التصنيف على وفق خبرة المدير وطبيعة اهتماماته الشخصية والوظيفية، وكما يأتي:

أ –أنواع المديرين حسب نوع التكليف (المنصب الإداري)

حيث يمكن تصنيفهم إلى ثلاث أنواع، وهم[5] :

(أولاً) المدير الوظيفي Functional Manager

وهو المدير الذي يتولى مسؤولية إدارات ذات مهمات وظيفية متخصصة، كما أن الأفراد العاملين فيها من ذوي التخصصات والمهارات المتقاربة مثل (مدير إدارة المبيعات ومدير الإدارة المالية ومدير الإنتاج..).

(ثانياً) المدير العام General Manager

وهو المدير الذي يشغل منصباً إدارياً أعلى ويكون مسؤولاً عن عدد من الإدارات التي تؤدي مهمات وظيفية مختلفة مثل (مدير عام متجر متعدد الأقسام).

(ثالثاً) مدير المشروع Project Manager

وهو المدير المسؤول عن الإدارة العامة لأحد المشروعات، وبالنظر لتعدد متطلبات إدارة المشروع خاصة تلك التي تقوم بها الشركات الكبرى، فأن مدير المشروع ينبغي أن يمتلك مهارات إنسانية عالية المستوى لأغراض التنسيق وتوجيه الأفراد العاملين في المشروع.

ب –أنواع المديرين حسب اهتماماتهم الشخصية والوظيفية[6] :

حيث يمكن تصنيفهم إلى ثمانية أنواع، وهم:

(أولاً) البراغماتي The Pragmatic : المدير الذي يؤمن بالعوامل الظرفية (الموقفية) ويتحسس المشاكل، كما أنه يتصف بالشدة، فهو لا يعطي الكثير من المجال للمناقشة وإنما يتجه نحو الإمرة ويتابع تنفيذ أوامره.

(ثانياً) المهتم بالمخاطرة The Risk takers : المدير الذي يتصف بقدرته على المجازفة وتبني حالات التغيير.

(ثالثاً) البيروقراطي The Bureaucratic : المدير الذي يؤكد على تطبيق القواعد والإجراءات الرسمية.

(رابعاً) التكنوقراطي The Technocrat : المدير الذي درس النظريات الإدارية وهو يمتلك الثقة بمعلوماته الأكاديمية وهو يجمع بين الخبرة الأكاديمية والخبرات العملية التي تؤهله لممارسة العمل الإداري.

(خامساً) المختبر The Elitist : المدير الذي يحاول التأثير في أو تعليم الآخرين لاعتقاده بأنه مسؤول عن قيادتهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهو يهتم بالرقابة الإدارية.

(سادساً) النمطي The Stylistic : المدير الملتزم بطبيعة متطلبات المهنة، الصناعة أو التجارة التي يعمل فيها وهو يطور إمكانياته وفقاً للمجال الإداري الذي يعمل فيه.

(سابعاً) الخبير والاختصاصي The Expert & Specialist : المدير الذي يمتلك خبرات متخصصة ويستخدمها في مجال تطوير العمل.

(ثامناً) المهني The Professional : المدير الذي يهتم بمتطلبات المهنة ويتخذ الإجراءات التي تعزز دوره المهني.

مهارات المدير

يتعرض المدير لضغوط عمل كبيرة بسبب تنوع المهمات المطلوب منه أداؤها، إلى جانب تعدد ارتباطاته مثل (اللجان والاجتماعات واللقاءات الشخصية والوظيفية)، مما يتطلب امتلاكه لمهارات أساسية تتيح له فرص إنجاز العمل بالشكل المطلوب والدقة في مجال إدارة الوقت.. كما أدت التطورات المتسارعة في حياتنا المعاصرة وتجدد التقنيات المستندة إلى استخدام الحاسوب وشبكات الانترنت التي دخلت بقوة في عالم المنظمات، إلى تزايد الحاجة إلى مديرين ذوي قدرات خاصة ومهارات فريدة تمكنهم من تطوير الأساليب الإدارية والمساهمة في إدارة شؤون العمل والتفوق على المنافسين.

وبشكل عام، فإن قدرات المدير التي يحتاجها في إنجاز مهماته يمكن أن تتركز في ثلاثة مجالات، هي (المعرفة النظرية المتخصصة، الخبرة والمعرفة التطبيقية، المهارات).. وفيما يأتي توضيح مختصر للمهارات التي ينبغي أن يمتلكها المدير، فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع أساسية[7]،

أ -المهارات الفنية (التقنية) Technical Skills

وهي التي تشير إلى المهارات المرتبطة بفهم التطورات التقنية واستيعابها في المجالات الهندسية أو الخدمات المصرفية أو الحسابات ... الخ، إضافة إلى القدرة في التعامل مع تلك التقنيات وتطبيقاتها للحصول على أفضل النتائج.

ب - المهارات الإنسانية (البشرية) Human Skills

وتشير إلى قابلية المدير للتفاعل مع الآخرين وتعزيز الجهود الإنسانية المشتركة.

ت - المهارات المفاهيمية (الفكرية) Conceptual Skills

وتشمل القابلية على رؤية المنظمة بصورة كلية (as awhole) بما يجعل المدير قادراً على فهم وتنظيم كيف يمكن أن تعتمد وظائف المنظمة الواحدة على الأخرى وكيف أن التغيير في أي جزء يمكن أن يؤثر في الأجزاء الأخرى، وتتجلى هذه المهارات في القدرات العقلية للمدير التي تساهم في حل المشاكل والمعضلات الإدارية.

وقد حاول بعض الكتاب، إضافة مهارات أخرى متخصصة مثل (المهارات المعلوماتية، مهارات إتخاذ القرار، المهارات الخاصة كمهارة اللغة والتفاوض وفهم الثقافات ..)[8].

إلا إنها جميعاً يمكن أن تدخل في إطار التقسيمات الثلاث التي سبق ذكرها. ويوضح الشكل (30) حجم المهارات الإدارية التي يحتاج إليها المديرون وطبيعتها في المستويات الإدارية المختلفة، حيث ينبغي أن يمتلك المديرين في الإدارة العليا حجماً أكبر من المهارات الفكرية (المفاهيمية).

شكل (30)

المهارات الأساسية للمديرين وفقاً لمستوياتهم الإدارية

	مهارات فكرية	مهارات إنسانية	مهارات تقنية
مديرو الإدارة العليا			
مديرو الإدارة الوسطى			
مديرو الإدارات التنفيذية			

لكونهم مسؤولين عن تكوين رؤية شاملة للمنظمة ككل.. بينما يتطلب توفر حجم أكبر من المهارات التقنية لدى مديري الإدارات التنفيذية لكونهم يشرفون مباشرة على العمل التنفيذي المرتبط بإنتاج السلع أو الخدمات، وهناك توازن في مدى حاجة المديرين إلى المهارات الإنسانية في المستويات الإدارية الثلاث.

أدوار المدير

تعد الوظائف الإدارية، جزءاً محورياً في عمل المدير، يتطلب القيام بها طالما استمر في موقعه الوظيفي.. وبالتناغم مع الوظائف التي يؤديها المديرون تبرز مجموعة من الأدوار Roles التي تعكس مهمات مؤقتة وتتضمن فعاليات معينة يقوم بها المدير كجزء من متطلبات العمل الوظيفي.. وقد صنف " Mintzberg " أدوار المدير إلى ثلاث فئات، يضم كل منها مجموعة من الأدوار الفرعية[9].

أ –أدوار شخصية (تفاعلية) Interpersonal Roles

وهي تستند إلى طبيعة العلاقة بين المدير والأفراد الآخرين داخل المنظمة، وتشمل :

(أولاً)– دور الرئيس Figure head .. يرتبط بالتمثيل الرسمي للمجموعة التي يترأسها ويكون المدير مسؤولاً عن المخاطبات الرسمية وتوقيع الوثائق.

(ثانياً)– دور القائد Leader .. المدير يقود المجموعة ويحفز الأفراد ويوجههم باتجاه تحقيق الأهداف.

(ثالثاً)– دور الربط والاتصال Liasion ..يؤدي مهمات الربط مع الإدارات الأخرى ويكون محور الاتصال بين الأفراد (العاملين) والإدارة العليا.

ب –أدوار معلوماتية Informational Roles

وهي تستند إلى دور المدير في تسلم المعلومات ونقلها وتوجيهها .

(أولاً)– دور الموجه المرشد Monitor .. فهو يمارس دوره في متابعة المعلومات وتسلمها واستيعابها ثم توجيهها.

(ثانياً)– دور الناشر Disseminator .. يقوم المدير بنشر المعلومات التي حصل عليها إلى الأفراد العاملين أو الإدارات داخل المنظمة، عن طريق اللقاءات أو الاجتماعات ..الخ.

(ثالثاً)– دور المفوض (الناطق) Spokesman .. يمارس المدير دور المفوض أو المتكلم بأسم المنظمة أو الإدارة التي يمثلها لنقل المعلومات المراد إيصالها إلى أفراد أو جهات معينة خارج المنظمة.

جـ– أدوار قرارية Decisional Roles

وهي تستند إلى كون المدير يتخذ القرارات عن دائرته التي يرأسها أو القرارات الخاصة بالمنظمة، وتشمل :

(أولاً)– دور الريادي (رب العمل) Entrepreneur .. يمارس المدير دوره الريادي والمبادر في اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة أهداف المنظمة.

(ثانياً)– دور معالج للمشاكل (الإرباكات) Disturbance handler .. يؤدي دوره في معالجة المشاكل والإرباكات التي تحصل في المنظمة وهو يواجه الأزمات لإيجاد الحلول المناسبة لها.

(ثالثاً)– دور الموزع للموارد Resource Allocator .. يمارس المدير دوراً مهماً في توزيع الموارد (البشرية، المالية، المادية..) بما يضمن كفاءة استخدامها.

(رابعاً)– دور المفاوض Negotiator .. يمارس دوره من خلال امتلاكه للمهارات التفاوضية التي تضمن مصالح دائرته أو المنظمة التي يمثلها.

2- العمليات الإدارية الساندة

يعتمد المدير في أداءه للوظائف الإدارية، على مجموعة من العمليات الساندة التي تعد من متطلبات أداء هذه الوظائف.

وتتمثل في ثلاث عمليات رئيسة، هي:

أ – عملية اتخاذ القرار: التي تعكس قدرة المدير في اختيار البديل (القرار) والاسلوب المناسب لحل مشكلة ما أو اتخاذ موقف معين أزاء الموضوع الذي يواجهه.

ب –عملية الاتصال الإداري: التي تشكل أساس العلاقة بين المدير والآخرين(الإدارة العليا، مديرو الإدارات والأقسام الخرى أو المرؤسين..) إذ يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات التي تسهل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها.

ت –عملية التحفيز: وهي العملية التي من خلالها يستطيع المدير، التأثير على الأفراد (المرؤسين) لزيادة دافعيتهم نحو تحقيق الإنجاز الأفضل وتجنب الوقوع في الأخطاء وتكرارها.

إن التكامل بين الوظائف الإدارية للمدير ومدى كفاءة إنجاز العمليات الإدارية الساندة يعززان إمكانية تحديد وتنفيذ الأهداف التنظيمية ويؤديان إلى تطور المنظمةونموها.

أ – عملية اتخاذ القرار

Decision taking process

تعد عملية اتخاذ القرار المحور الأساس في العمل الإداري وترتبط بها جميع الوظائف الإدارية، إذ لا يمكن للمدير أن يمارس عمله بدون اتخاذ القرارات التي توجه المرؤوسين وتسهل إنجاز المهمات، لذلك يعتمد نجاح الكثير من الفعاليات الإدارية على

إمكانية المدير في اختيار القرار والموقف الصائب الذي يتيح الاستثمار الأفضل للامكانات والموارد المتاحة في المنظمة ويحقق لها في الوقت نفسه، القدرة على حل المشاكل ومواجهة الظروف التي تعترض سبيل المنظمة أو الإدارة التي يشرف عليها، في الوصول إلى الأهداف المرغوبة.

وعملية اتخاذ القرار قد تكون نفسية تعتمد الحدس في بعض الأحيان، وقد تكون مدروسة ومستندة إلى أسس محددة ومعلومات .. إلا أنها في جميع الأحوال تتطلب الخبرة والعقلانية (الرشد) في مواجهة المتطلبات مما يستلزم إمتلاك المدير لمهارات التعامل مع المواقف التي يواجهها والاستعانة بما يمتلكه من حكمة وقدرات فكرية واسناد معلوماتي لكي يتخذ القرار الصحيح، سواء في مجال التخطيط لمستقبل المنظمة ومسارات تحقيق أهدافها أو في تنسيق الجهود والموارد وتوجيهها إضافة إلى القرارات الخاصة بالمتابعة والرقابة للسيطرة على العملية الإدارية وضمان تحقيق أفضل الإنجازات الممكنة.

مفهوم اتخاذ القرار

يوصف القرار بكونه " يمثل مرحلة ضمن عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل تحقيق هدف معين" [10].

وعادة ما يكون المدير ملزماً باتخاذ القرار لمواجهة مشكلة ما أو حل قضية معينة حيث تتدرج عملية اتخاذ القرار من الحالة البسيطة التي تتعلق باتخاذ قرارات روتينية سهلة (مثل قرار منح إجازة لموظف) إلى حالات أكثر تعقيداً (مثل قرارات تسعير المنتجات أو اختيار المجهزين وشراء المواد الأولية)، لذلك تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها:

- عملية تحديد المشكلة وتقديم الحلول المناسبة عن طريق اختيار أحد البدائل المتاحة وتنفيذه[11].
- نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى متخذ القرار من خلاله لاختيار البديل (الحل) الأنسب والأفضل للمشكلة بالاعتماد على مجموعة من الخطوات المتتابعة[12].

ويلخص الكثير من الباحثين والمفكرين عملية اتخاذ القرار بكونها تعبيراً عن، " عملية اختيار بديل من بين البدائل المتاحة " .

لذلك فهي تتطلب باستمرار، البحث عن البدائل والحلول الممكنة بهدف اختيار أفضل ما يمكن لمواجهة المشكلة أو الموضوع ذو العلاقة. وغالباً ما يتعامل الكثيرون مع مفهومي صناعة القرار واتخاذ القرار، على أنهما يشيران إلى الشيء نفسه .. والحقيقة إن هذين المفهومين يكمل أحدهما الآخر، فصناعة القرار Decision Making تمثل عملية توليد البدائل والحلول الممكنة للمشكلة وتتضمن البحث عن المعلومات وتهيئتها إلى متخذ القرار.

أما اتخاذ القرار Decision taking ، فيمثل المرحلة الأخيرة في العملية حيث يقوم المدير أو الرئيس الأعلى باختيار أحد البدائل من بين البدائل المتاحة في ضوء خبرته وفهمه للظروف المحيطة بالمشكلة أو الموضوع المطلوب اتخاذ قرار بشأنه.

ويمكن القول أن عملية صناعة القرار يشترك فيها أكثر من شخص أو أكثر من مستوى إداري في المنظمة، بينما يُتخذ القرار من قبل المدير أو الجهة التي تمتلك سلطة (صلاحية) اتخاذ القرار في المنظمة.

أنواع القرارات

هناك مستويات لأنواع القرارات تتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة، إذ تُركّز الإدارة العليا (مجلس الإدارة، المديرون العامون) على القرارات العامة التي تخص الأهداف الشاملة للمنظمة ككل أو القرارات الاستراتيجية التي ترتبط بمسارات المنظمة في المستقبل وتحدد طرق الوصول إليها (مثل قرار الدخول إلى أسواق جديدة أو قرار الاندماج مع شركة أخرى).

أما المديرون في الإدارات الوسطى فتتركز قراراتهم في الحالات والمشاكل التي تخص إداراتهم أو أقسامهم التي يشرفون عليها (مثل قرارات تطوير المنتوج أو اختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم..)، كما أن هناك قرارات للمستوى الإداري الأدنى تخص المشرفين المباشرين وهي ترتبط غالباً بطرق أداء العمل وتحسين مهارات وقدرات العاملين.

ويمكن تصنيف القرارات التي يتخذها المديرون في المستويات الثلاث المذكورة في أعلاه إلى الأنواع التالية:

(أولاً)– قرارات اعتيادية روتينية .. وهي قرارات تخص النشاط والممارسات اليومية للمدير، حيث تتصف بكونها

* ذات مواضيع بسيطة ولا تحتاج إلى وقت أو معلومات كثيرة.
* متكررة وسبق اتخاذ قرارات مشابهة لها، لذلك فهي لا تتطلب جهداً كبيراً.
* أهميتها تكون محددة وبالإمكان تأجيل البت فيها، كما أنها تتخذ غالباً في ظل ظروف التأكد.
* يطلق عليها أحياناً تسمية القرارات " المبرمجة أو المهيكلة " لكون إجراءاتها واضحة ومحددة.

(ثانياً) – قرارات فريدة (Unique) غير روتينية.. وهي قرارات غير متكررة وتتخذ غالباً لمواجهة حالات مميزة، إما لكونها تحدث لأول مرة أو بسبب صعوبة الإحاطة بكل تفاصيلها بوضوح، مما يجعل نتائجها غير مضمونة، مثل قرار إنشاء مصنع جديد. ويتصف هذا النوع من القرارات بكونه،

* يتطلب جهداً كبيراً ومعلومات دقيقة.
* يستغرق وقتاً أطول لتفهم الحالة المعروضة ودراسة الاحتمالات والبدائل المتوفرة.
* عادة ما تتخذ في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد بسبب ندرة أو شحة المعلومات.
* يطلق عليها أحياناً تسمية القرارات " غير المبرمجة وغير المهيكلة " لأن إجراءاتها غير محددة وتختلف حسب كل حالة.

(ثالثاً)– قرارات طارئة (Emergent) استثنائية ... وهي قرارات غير اعتيادية تفرضها ظروف معينة (مثل قرار ونقل أو معاقبة موظف) وقد تبرز الحاجة إليها نتيجة حدوث مشاكل غير متوقعة كضرورة اتخاذ قرار بتخفيض الأسعار بسبب المنافسة أو تدهور النشاط الاقتصادي وتتميز هذه القرارات بكونها مفاجئة، تتطلب السرعة وعادة ما تتضمن درجة من المخاطرة.

العقلانية (الرشد) في صناعة القرار
Rationality In Decision Making

يتطلب الحصول على أفضل الحلول أو النتائج الممكنة، أن يكون هناك فهم عميق للمشكلة أو القضية المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.. والعقلانية في صناعة القرار تعني الدراسة المتأنية لكل البدائل والاحتمالات المرتبطة بالقرار، التي تعتمد إلى حد كبير على شخصية وقدرات المدير(متخذ القرار) ودرجة اهتمامه بموضوع القرار.

لذلك يؤكد كونتز وويرج Koontz & Weitrich " أن العقلانية تشير إلى أن الأفراد يمتلكون فهماً واضحاً لمجموعة من البدائل المتاحة ويمتلكون أيضاً المعلومات والقابلية على تحليل تلك البدائل وتقييمها بالاستناد إلى الأهداف المطلوب تحقيقيها[13].

ويذكر أن كتاباً وباحثين مشهورين، سبق أن قدموا تفسيراً للرشد والعقلانية في صناعة القرار، أمثال هربرت سايمون (Herbert Simon) وكاتز وكان (Katz & Kahn) .. إذ تمت الإشارة إلى أن القرار يمكن أن يتأثر بما يحمل الفرد (المدير/ متخذ القرار) من قيم ودوافع واتجاهات وكذلك ما يرتبط بالبيئة والظروف ذات العلاقة بالقرار، كما أن هناك محددات (قيود) تعيق إمكانية تحقيق الرشد بصورة تامة، إذ يفرض واقع الأمر أن تكون هناك قرارات غير رشيدة أو قرارات محدودة الرشد[14].

وبناء على ما تقدم، تفترض العقلانية في صناعة القرار قيام المدير بخطوات محددة توفر له القدرة على اتخاذ القرار الصائب الذي يحقق الأهداف المرغوبة.

انماط متخذي القرار

يمكن تصنيف انماط متخذي القرار على وفق انواع القرارات التي جرى الحديث عنها .. اذ يتميز كل مدير في المنظمة بسمات وخصائص شخصية ووظيفية تنعكس بدرجة ما على اسلوبه وطريقته في اتخاذ القرار .. وهناك عدد من الانماط التي اوردها الكثير من الباحثين والمفكرين الا انه يمكن تلخيص ابرزها فيما يأتي :

1 – المدير الهرمي (التقليدي) .. نمط من المديرين، يستند في قراراته الى محاولة جمع اكبر قدر من المعلومات عن الموضوع المراد

اتخاذ قرار بشأنه لذلك يسعى الى اشراك الاخرين ضمن تسلسل هرم المستويات الادارية للحصول على المعلومات المطلوبة قبل اتخاذه للقرار .

2 – المدير الحاسم (المجازف) .. وهو المدير الذي تفرض عليه طبيعة عمله او شخصيته واحياناً تركيزه على اهمية الوقت .. ان يتخذ القرار في ظل ادنى قدر من المعلومات رغم عمله احياناً بكونه يجازف او يخاطر ، الا ان المديرين من النمط المذكور يتصفون غالباً بقدرتهم على تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذونها والتي يمكن ان تتصف بكونها قرارات متفردة غير روتينية .

3 – المدير التكاملي (العقلاني) .. المدير الذي يسعى الى التفكير برشد وعقلانية في مجمل مضامين ومتطلبات القرار بحيث يسعى الى الاحاطة بكل مايتعلق به ويستقرىء النتائج المحتملة للقرار والحاجة اليه في مقابل احتمالات نجاحه ومايحققه للمنظمة من مزايا .

وعلى العموم يمكن القول بأن سيادة اي من الانماط الثلاث تعد مسألة نسبية ترتبط بنوع القرار المطلوب وظروفه ممايجعل بالامكان التأكيد ان اي من الانماط المذكورة يمثل سمة غالبة في عملية اتخاذ القرار ، ولايعني ان المدير الحاسم لايتأنى احياناً ويحاول الحصول على معلومات مفيدة او يشرك الاخرين ويستند لارائهم قبل اتخاذه للقرار المطلوب .. وينطبق ذات الشيء على النمطين الاخرين اللذين يحكمان احياناً سلوك المدير في عملية اتخاذ القرار .

مراحل (خطوات) صناعة القرار

تتمثل خطوات صنع القرار فيما يأتي:

(أولاً)- **تحديد المشكلة وتعريفها** .. وهي المرحلة التي تتضمن تحديد طبيعة المشكلة وتشخيصها لضمان التعرف عليها بدقة.

(ثانياً)- **جمع المعلومات**.. وتهتم بالتركيز على جمع أكبر قدر من البيانات بصدد المشكلة التي تواجه متخذ القرار، وتحليلها بهدف تكوين تصورات شاملة عن أسبابها وكيف يمكن مواجهتها.

(ثالثاً)- **توليد الحلول الممكنة وتقييمها**.. وتتضمن خطوات البحث عن البدائل والحلول المتاحة والممكنة للمشكلة المطروحة ومن ثم تقييم هذه البدائل (تحديد إيجابياتها وسلبياتها) ومدى توفر القدرة على تنفيذ كل منها والنتائج المتوقعة لكل بديل.

(رابعاً)- **اختيار البديل الأفضل**.. وهي المرحلة التي يتم خلالها اتخاذ القرار في ضوء نتائج المقارنة بين البدائل، لاختيار البديل الذي يعتقد أنه الأفضل والأنسب في تقديم الحلول للمشكلة أو الموضوع قيد الدراسة والبحث.

(خامساً)- **التنفيذ والتقييم** .. وهي المرحلة الأخيرة التي تتضمن التطبيق الفعلي للبديل الذي تم اختياره، كما أن التنفيذ وتقييم مدى فاعلية القرار المنفذ قد تمثل البداية لمرحلة جديدة يتم فيها اللجوء إلى اختيار بديل آخر من بين البدائل المتاحة في حالة عدم تحقق الهدف المطلوب.

وكان ردلايز وزملاؤه Rudelius & Others قد حددوا مراحل صناعة القرار بست خطوات مستمدة من أحرف كلمة Decide – التي تعني القرار، وكما يأتي[15]:

D- Define أي مرحلة تحديد المشكلة.

E- Enumerate وتعني مرحلة تعدد البدائل، التي يكون قسماً منها تحت السيطرة (أي بدائل ممكنة التنفيذ) وأخرى خارج السيطرة.

C- collect وهي مرحلة جمع المعلومات.

I- Identify أي مرحلة تحديد البديل الأفضل.

D- Development وهي مرحلة وضع وتطوير خطة تنفيذ البديل الأفضل.

E- Evaluate وهي المرحلة الأخيرة لتقييم القرار ومدى فاعليته في تحقيق الهدف المطلوب.

كما جرت عدة تقسيمات أخرى لمراحل أو خطوات اتخاذ الباحثين للقرار ، إلا أنها جميعاً لا تخرج عما ذكر سابقاً– بالرغم من الاختلافات الجزئية في ترتيب الخطوات أو دمج بعضها.. وهي في كل الأحوال تتضمن الإجراءات التي تهدف إلى تسلسل اختيار القرار وتقييمه لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويذكر أن هذه الخطوات عادة ما تكون غير منفصلة عن بعضها، إذ يفكر فيها المدير كوحدة واحدة أثناء التطبيق قبل أن يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة أو الموضوع قيد الدراسة.

الأساليب الكمية في صناعة القرار:

برزت الكثير من الأساليب الكمية في صناعة القرار، بعد ظهور أفكار رواد المدرسة الكمية في الإدارة.. وهي بشكل عام تساعد المدير في الحصول على معلومات ونتائج رقمية أو إحصائية دقيقة، تتيح له إمكانية اتخاذ القرار المناسب.

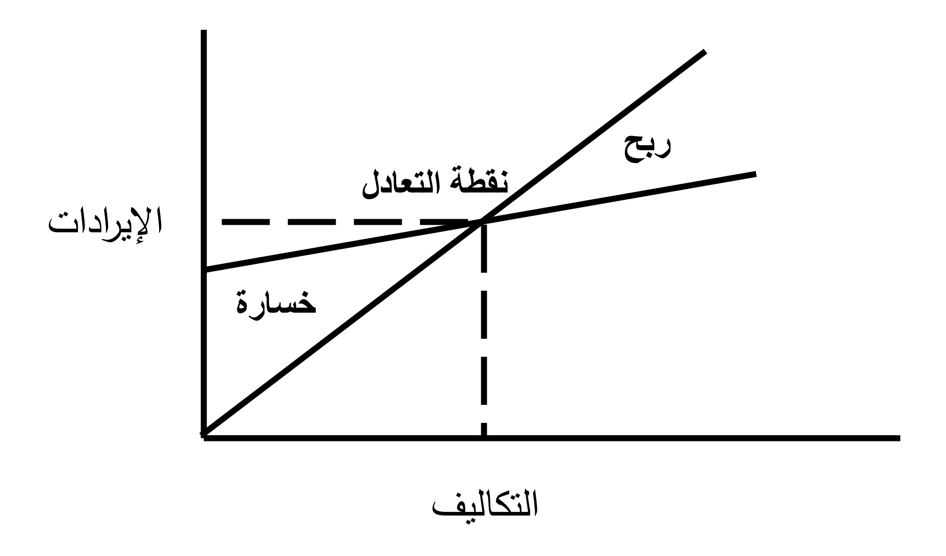
وفيما يأتي عرض موجز للأساليب الكمية شائعة الاستعمال في مجال الإدارة..[16].

(أولاً)– اسلوب تحليل نقطة التعادل Breack-even point Analysis ..

اسلوب تحليلي يعتمد على دراسة العلاقة بين الإيرادات والتكاليف وتمثل نقطة التعادل في ضوء تسميتها، نقطة الالتقاء حيث تتساوى الإيرادات مع التكاليف مما يسهل على متخذ القرار معرفة حجم التكاليف التي يتحملها ويحدد متى بالإمكان أن يبدأ المشروع بتحقيق الربح (أنظر الشكل 31)

شكل (31)

صورة مبسطة لأسلوب تحليل التعادل



(ثانياً)- أسلوب تحليل (الكلفة/ المنفعة) Cost/ penefit Analysis

ويمثل أسلوبا اقتصادياً يعتمد المقارنة بين المنافع المتوقعة مقابل التكاليف التي يمكن تحملها مما يساعد في اتخاذ القرار أما بتبني المشروع أو إلغاؤه والتحول عنه لمشاريع أخرى في حالة محدودية المنافع المقوقعة مقابل ارتفاع التكاليف .

(ثالثاً)- أساليب التحليل الشبكي Net work Analysis

ويضم مجموعة من الأساليب التي يعبر خلالها عن الاحتمالات (البدائل) الخاصة بالمشكلة عن طريق الرسم أو التمثيل البياني، مما يسهل على المدير تحديد بدائل القرار والتعرف على النتائج المتوقعة لكل بديل من اجل اتخاذ القرار المناسب، ومن الأمثلة على أساليب التحليل الشبكي (اسلوب بيرت لتقييم البرامج، اسلوب المسار الحرج، نظرية الاحتمالات، شجرة القرارات).

(رابعاً)- أساليب بحوث العمليات Operations Research

وهي الأساليب التي تعتمد أسس بحوث العمليات في إظهار النتائج التي توفر للمدير تصورات شاملة عن المشكلة المبحوثة وطرق الوصول إلى الحل الأمثل، ومن هذه الأساليب (البرمجة الخطية، نظرية الاحتمالات، المحاكاة).

عمليـة الاتصـال الإداري

Management Communication Process

تنتقل المعلومـات فـي المنظمـة مـن شـخص لآخـر عبـر قنـوات مختلفـة، والاتصـال الإداري هو الوسيلة المستخدمة للتفاهم المشترك بين الأفراد أو المجموعات من أجل تسهيل تبادل المعلومات وتنفيذ المهمات المطلوبة.

ويمكـن أن يبـدأ الاتصـال مـن قبـل الفـرد أو المجموعـة فـي أي موقـع وظيفـي لنقـل المعلومـات (التـي قـد تكـون بصـيغة أوامـر وتوجيهـات أو قـد تكـون علـى شـكل تقـارير واستفسارات وأفكار أو مقترحات...الخ) إلى فرد أو مجموعة في مواقع وظيفية أخرى داخل المنظمة .. أو خارجها أحياناً (عندما يتم الاتصال بالمجهزين أو الزبائن).

وممـا تقـدم، فـإن عمليـة الاتصـال تعـد بمثابـة الوسـيلة التـي بواسـطتها يـتم تنظـيم النشـاطات وتوحيد توجهـات الأفـراد مـن خـلال تحقيـق التفاعـل باتجـاه يفتـرض أن يـؤدي إلـى إنجاز ما يعزز مصالح المنظمة أو العمل الجماعي.لذلك يذكر كونتز وويترج (Koontz & Weitrich)[17]، أن الغرض من عملية الاتصال يتمثل في:

- وضع أهداف المنظمة ونشرها.
- تطوير الخطط وطرق انجازها.
- تنظيم الأفراد والموارد الأخرى بأفضل الطرق.
- اختيار، تنمية وتقييم أعضاء المنظمة.
- قيادة، توجيه، تحفيز التفاعل مع الزبائن.
- تسهيل عمليات الرقابة.

مفهوم وأهمية الاتصال

يعتمد نجاح المدير- في كثير من الأحيان- على قابليته في الاتصال ومدى امتلاكه لمهارة استخدام الاسلوب المناسب في التفاهم مع الأفراد في المنظمة. بحيث يسهل إمكانية انتقال وتبادل المعلومات وتنفيذ مضمونها بالشكل الذي يخدم الأهداف العامة.

ويتركـز مفهـوم الاتصـال فـي كونـه " عمليـة ارسـال واسـتلام الرمـوز بـين الأفـراد، التـي تتضمن رسائل معينة " [18].

لذلك يمكن تعريف الاتصال على أنه..

عملية تبادل للمعلومات، تشتمل على إرسال الرموز والمعاني وتسلمها بين شخصين فأكثر عبر قنوات مختارة. كما يشترط تفهم الاطراف المعنية فهماً مشتركاً لتلك المعلومات ليكون الاتصال فعالاً.

ويظهر من خلال التعريف، إن عملية الاتصال تستوجب توفر العناصر التالية:

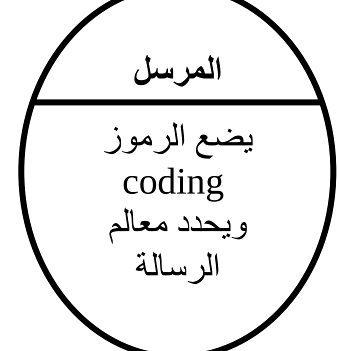
-وجود شخصين أو أكثر (المرسل والمستلم).

-تبادل للمعلومات (الرسالة).

-قنوات اتصال مختارة (وسيلة الاتصال).

-تحقق الفهم المشترك (إدراك المعلومات وتنفيذ مضمونها).

وتبرز أهمية الاتصال الإداري، من خلاله كونه الوسيلة المهمة لتحقيق الترابط والإنسجام بين الأفراد والأقسام والإدارات في المنظمة، حيث يشير هكس وجوليت (Hicks & Gullett)[19] أن " الاتصال يمثل أساس وجود المنظمة، فالمدير يصرف 95% من وقته في الاتصالات، كما أن الاتصالات الجيدة تعد ضرورية للتنسيق بين موارد المنظمة البشرية والمادية ".



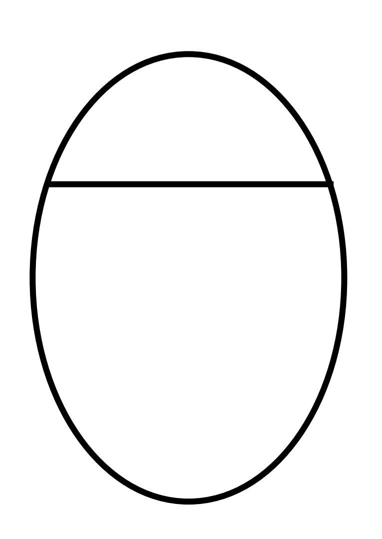
عناصر الاتصال

اعتماداً على ما سبق ذكره، فإن عناصر الاتصال تتألف من:

(أولاً)- المرسل (المتصِل).. وهو مصدر المعلومات، أي الشخص الذي يصيغ الرسالة ويحدد مضمونها. ويمكن أن يعبر عما يريد نقله للآخرين باستخدام:

- الرموز، وتكون بأشكال مختلفة مثل حركة اليدين أو إيماءة الرأس وتعابير الوجه، إضافة إلى استخدام الخطوط والعلامات الرمزية المكتوبة (مثل علامة الاستفهام التي تدل على الاستغراب أو التساؤل).

- الكلمات والمعاني، وتتم باستخدام اللغة (شفوية أو تحريرية)، وتكون على شكل جمل وعبارات مكتوبة أو مسموعة أو مرئية.



(ثانيــاً)- الرســالة (المعلومــات) .. مجموعــة الرمــوز والمعاني التي يتم تبادلها بين المرسل والمستلم، والتي يفترض أنها تصب في صالح خدمة الهدف المطلوب من عملية الإتصال.

قناةالاتصال

وسيلة نقل المعلومات بين المرسل والمستلم

(ثالثاً)- قناة الاتصال .. وتتضمن وسيلة الاتصال التي يتم استخدامها لضمان وصول الرسالة وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال، ويمكن أن تكون على شكل كتاب أو مذكرة رسمية، محادثة هاتفية أو مباشرة وعن طريق الإذاعة أو التلفزيون..الخ.

المُستلم

يفك الرموز Decoding لفهم الرسالة وتنفيذ مضمونها

(رابعاً)- المستلم (المستقبِل).. وهو المستجيب، الذي يقع على عاتقه استلام الرسالة وفك رموزها أو فهم معانيها لتنفيذ مضمونها.

ويبين الشكل (32) عملية الاتصال، التي تبين العلاقة بين عناصر الاتصال وخطوات انتقال وتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية.

شكل (32)

عملية الاتصال الإداري

- التشويش (الضوضاء) Noise
- مشاكل ومعوقات
- اختلاف الثقافات
- سوء الفهم

المُرسل

Encoding
يضع الرموز ويحدد ما مطلوب

الرسالة

قناة وسيلة الاتصال

المُستلم

Decoding
يفك الرموز ويحلل معانيها

التغذية المرتدة Feed Back

* مكيف من قبل المؤلف عن:

- John R. Schermerhorn, Jr., (2001), " Management " (U.S.A., 6th ed., John Wiley & Sons, Inc.) P.328.
- Harold Koontz & Heinz Weitrich , (1989), " Management " (9th. Ed., McGraw-Hill Book co.) p. 463.

يتضح من الشكل السابق، أن عملية الاتصال لا تخلو من وجود معوقات يمكن أن تعترض عملية تحقق الاتصال الفعال وذلك ما يطلق عليه بالتشويش (Nois) الذي تمثل الأشياء التي تعيق أو تتدخل في عملية نقل أو فهم الرسالة أو الاستيضاحات بشأنها. أما التغذية المرتدة (Feed Back)، فتشتمل على الاستفسارات والأفكار التي يرغب المستلم إيصالها إلى المرسل لتعزيز حالة إدراك وفهم مضمون الرسالة التي استلمها من أجل ضمان التنفيذ الدقيق لمحتواها.

أنواع الاتصالات

يمكن تصنيف أنواع الاتصالات على وفق اتجاه المعلومات وطبيعتها التي تنتقل بين المرسل والمستلم، كما يأتي:

(أولاً)- الاتصال عبر القنوات الرسمية .. بموجب ذلك، يكون الاتصال ذا طابع رسمي ضمن شبكة من العلاقات التي تحكمها القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة، وهي تقسم إلى :

(1) الاتصالات العمودية Vertical Communication : وهي الاتصالات التي تجري بين الرئيس والمرؤوس وتكون باتجاهين:

(أ) الاتصال النازل Down Ward Communication : يمثل أحد أنواع الاتصالات العمودية ويتم باتجاه الأسفل، حيث يكون الرئيس (المدير) هو المتصل وبموجبه يجري نقل الرسالة إلى المرؤوس والتي تتضمن غالباً، الأوامر والتوجيهات وطرق أداء العمل..

(ب) الاتصال الصاعد Up Ward Communication : يبدأ هذا النوع من الاتصال، من الأسفل إلى أعلى، ويتم عندما يكون المرؤوس بحاجة إلى مخاطبة رئيسه مستفسراً عن كيفية تنفيذ الأوامر أو نقل الأخبار والتقارير عن أداء النشاطات والقيام أحياناً بعرض مشاكل ومعوقات العمل أو المقترحات وأفكار التطوير.

(2) الاتصالات الأفقية Horizontal Communication .. وهي الاتصالات التي تجري بين الأفراد في المستوى الإداري ذاته- أي بين مدير ومدير أو موظف مع موظف آخر- ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى تحقيق التنسيق والتكامل في العمل (مثل الاتصال بين مدير الإنتاج ومدير المالية لتقرير إمكانية الصرف على تطوير منتوج جديد)، كما تساعد في حل المشاكل بين الإدارات والأقسام والأفراد مع بعضهم لتجنب التداخل والتكرار في أداء المهمات.

(ثانياً)- الاتصال عبر القنوات غير الرسمية: ويمثل شبكة من العلاقات غير الرسمية والتفاعلات بين الأفراد في المنظمة، التي تتشكل بموجب علاقات الصداقة والمصالح المشتركة لأطراف الاتصال.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة اهتمام المدير بالاتصالات غير الرسمية للعمل على توظيفها بالاتجاه الذي يؤدي إلى تعزيز التعاون والرضا الوظيفي عن العمل.

الاتصال الفعال والاتصال الكفوء

يُطلق مصطلح الاتصال الفعال Effective Communication، عندما يتحقق الهدف الأساس من عملية الاتصال.. ويتطلب ذلك توفر عدداً من الظروف التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

(أولاً)- الفهم المشترك للمعلومات (مضمون الرسالة) التي يتم تبادلها بين المرسل والمستلم.

(ثانياً)- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة التي تساعد على تحقيق هذا الفهم وبما يضمن التنفيذ في الوقت المناسب والطريقة المناسبة.

(ثالثاً)- عندما يكون ناتج عملية الاتصال " تغييراً وتطويراً في وجهات النظر والأفكار بين الأفراد في المواقع الوظيفية المختلفة "[20].

لذلك يعد الاتصال فعالاً عندما تصبح الرسالة المقصودة للمرسل وتفسير المستلم بمعنى واحد ومتشابه.

أما الاتصال الكفوء Efficient Communication ، فيحدث بأقل تكلفة فيما يخص الموارد المصروفة وبشكل خاص الوقت (Time) لكونه المورد المهم في عملية الاتصال[21].

معوقات وطرائق تحسين الاتصال

ترافق عملية الاتصال مجموعة من المعوقات والمشاكل التي تؤدي أحياناً إلى عرقلة أو فشل إمكانية تحقق الاتصال بالشكل المطلوب.

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى ما يأتي[22]:

(أولاً)- معوقات على مستوى المنظمة، وتكون ناجمة عن

* مشاكل في الهيكل التنظيمي.. تؤدي إلى عرقلة انسياب وتدفق المعلومات بسبب التداخل والتعقيد في الهيكل التنظيمي.
* مشاكل التخصص الوظيفي.. التي تظهر بسبب اختلاف التخصصات وطبيعة عمل الإدارات والأقسام في المنظمة.
* مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة.. وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.
* مشاكل مرتبطة بالعلاقات الوظيفية.. وتظهر بسبب المراكز الوظيفية للأفراد، التي تنشأ عنها أحياناً علاقات وظيفية غير سليمة تؤثر في عملية الاتصال.

(ثانياً)- معوقات على مستوى الأفراد، وتكون ناجمة عن الفروقات في المهارات ومستوى التعليم والتدريب أو الخصائص الشخصية للأفراد، وهي تنشأ بسبب:

* التعارض في الافتراضات.. أي كيفية فهم الأفراد للأشياء وتفسيرها أو طرق تنفيذها.
* اللغة .. وتمثل المعوقات المرتبطة بتحليل الرموز والمعاني والفهم المشترك لما مطلوب.
* المشاعر والأحاسيس.. التي تؤدي إلى اختلاف وجهات النظر ومدى تقبل الفرد للآخرين.
* مهارات الاتصال.. التي تنشأ عن الاختلاف في مهارات الاتصال بين الأفراد، ومنها على سبيل المثال (سوء اختيار وسيلة الاتصال المناسبة أو عدم اختيار الوقت المناسب للاتصال..الخ).

ومن أجل معالجة معوقات الاتصال وتقليل تأثيراتها، يمكن للمنظمة أن تستخدم واحدة أو أكثر من الأساليب التالية، بعد تشخيص أسباب التشويش أو المشاكل التي تواجه عملية الاتصال، وكما يأتي:

(أولاً)- فك الاختناقات في الهيكل التنظيمي وتحديد طرق وآليات انسياب وتدفق المعلومات.

(ثانياً)- توضيح أهداف المنظمة ونشرها بين الأفراد (العاملين).

(ثالثاً)- حل مشاكل التخصص الوظيفي والعمل على تحقيق التكامل والترابط بين التخصصات المختلفة.

(رابعاً)- تسهيل استخدام قنوات التغذية العكسية Feed Back ، لامكانية تبادل المعلومات والاستفسارات.

(خامساً)- التوعية بأهمية الاتصال الإداري واعتماد ثقافة تنظيمية، تتضمن توحيداً للمفاهيم المشتركة وأساليب المخاطبة.

(سادساً)- وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

جـ- عمليـة التحفيز
Motivation Process

يعمل المدير الناجح باستمرار على تهيئة الظروف المناسبة للأفراد (المرؤوسين) التي تساهم في تعزيز دافعيتهم لإنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أفضل، من خلال التأكيد على عوامل الرضا الوظيفي والتحفيز. وتمثل الحوافز التي يمنحها المديرون، وصفة مضمونة النتائج إذا ما أُحسن اختيارها بالاتجاه الذي يحقق التفاعل بين العاملين ويدفعهم للمنافسة في إنجاز المهمات بدقة وكفاءة.

وكلما استعان المدير باستعمال الحافز المناسب في التوقيت المناسب تزداد احتمالات نجاح المهمات والأهداف المطلوب تحقيقها، فعلى سبيل المثال.. نجد أن للمكافئات المالية والعينية (مثل الهدايا) تأثيراًً إيجابياً في تحفيز البعض من العاملين، كما أن للمشاركة في اتخاذ القرارات أو الثناء والمديح تأثيرات معنوية في تزيد أحياناً دافعية وتفاني البعض الآخر من العاملين وإخلاصهم .

لذلك، لابد للمدير أن يتفهم احتياجات العاملين ورغباتهم لكونها ترتبط إلى حد كبير بدوافعهم وميولهم نحو الإنجاز الأفضل..

ويتطلب القيام بعملية التحفيز توفر بعض الإجابات ذات العلاقة بأداء العمل والتي يمكن فهمها من خلال إثارة التساؤلات التالية:

-لماذا يعمل الأفراد؟

-ما الذي يؤثر فيهم ويحثهم على الأداء الأفضل؟

-متى وأين وكيف يمكن التأثير في سلوكهم لإنجاز ما مطلوب؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات يمكن أن تحدد، " أسباب " توجه العاملين نحو العمل وما هي " الحوافز " التي تساهم في حثهم على الأداء الأفضل .. إلى جانب تحديد "التوقيتات" المناسبة لاستخدامها في الظروف والمكان الملائم.

المفاهيم ذات العلاقة بعملية التحفيز

ترتبط عملية التحفيز بسلوك الأفراد (العاملين) في المنظمة، فهي تشتمل على مجموعة من القوى المحركة التي تحثهم على الإنجاز الأفضل باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.

وهناك فرق واضح بين عدد من المصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بعملية التحفيز (الحاجات، الدوافع، الحوافز) يمكن توضيحها فيما يأتي:

الحاجات Needs : وهي تمثل الرغبات الفسيولوجية أو السايكولوجية (النفسية) غير المنجزة للأفراد[23]. مثل الحاجة للطعام أو الماء أو الراحة النفسية.

الدوافع Motivator : عبارة عن قوى محركة داخلية تؤثر في سلوك الأفراد (العاملين) وتدفعهم لأداء عمل معين، ويعرف " الدافع " بأنه عبارة عن " حالة داخلية تؤدي إلى العزم، النشاط، الحركة وتكون مباشرة بحيث ينجم عنها سلوك معين باتجاه الأهداف" [24].

والدوافع تكون غير ملموسة لكونها تعبر عن حالة داخلية، إلا أن بالإمكان تفهمها واستنتاجها من خلال تحركات الفرد وسلوكه.

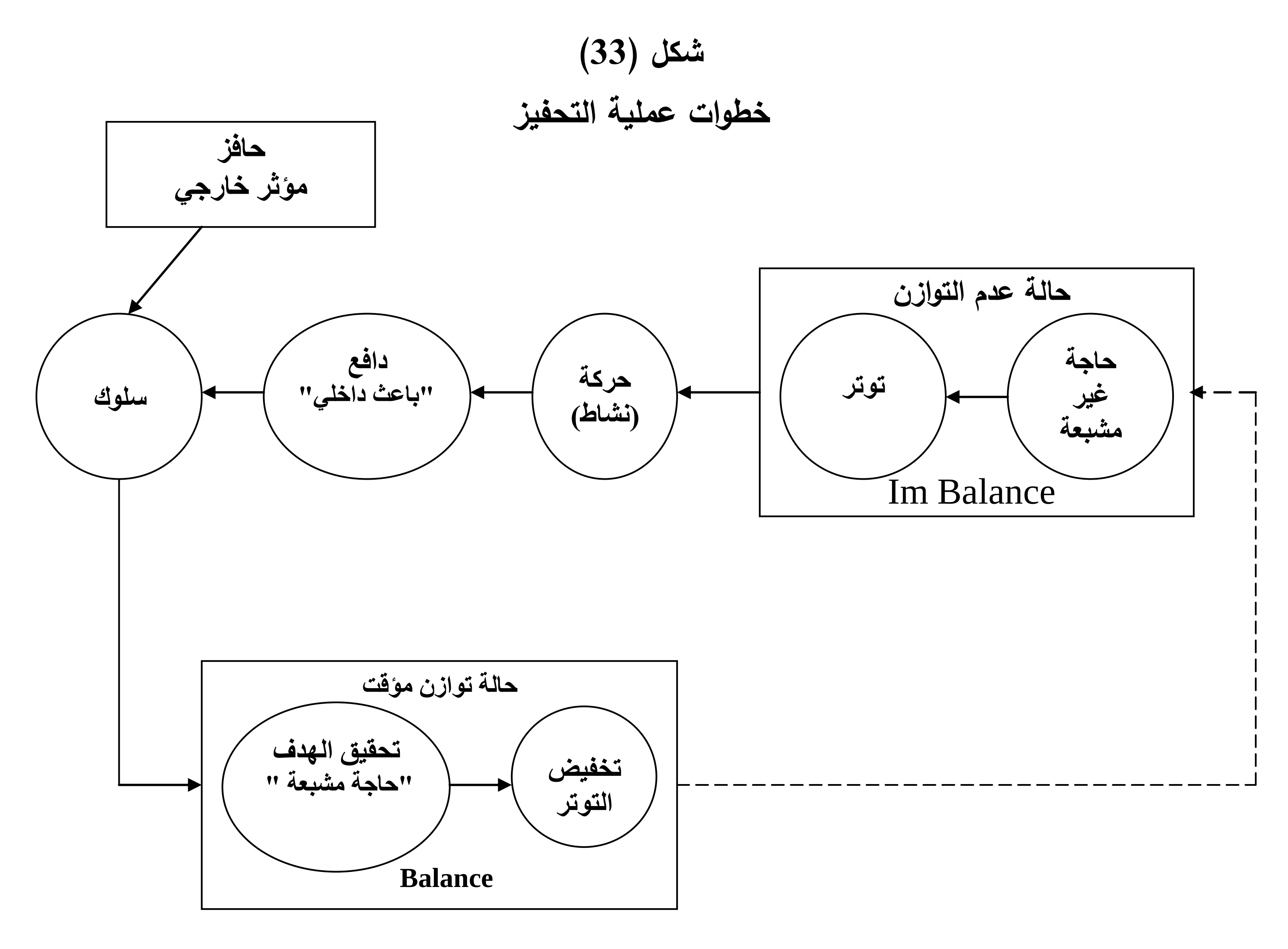
الحوافز Incentives : وهي قوى (عوامل) خارجية، تشير إلى المكافئات التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل، والتي يمكن أن تكون مادية.. تتصل بالأجر أو الزيادة في الرواتب والمنافع المادية الأخرى، أو حوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة وما إلى ذلك من الأمور التي يصعب أن نعبر عنها بقيم مادية[25].

أما "عملية التحفيز"، فتشير إلى كيفية تحقيق وإثارة دافعية الفرد للإنجاز الأفضل.. إذ يمكن للمدير أن يحلل سلوك العاملين والأسباب التي أثرت في هذا السلوك من خلال فهم حاجاتهم ودوافعهم، ومن ثم يستطيع أن يحافظ على السلوك المقبول أو يعزز الحالات التي تؤدي إلى تكراره، وفي الوقت نفسه باستطاعته العمل على الحد من السلوك غير المرغوب من خلال تبني واستخدام الوسائل (الحوافز) المناسبة، لذلك يتم التركيز على أن عملية التحفيز " تشمل الاهتمام بظروف العمل واحتياجات العاملين، وهي قد تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي في إنتاجية المنظمة وجهودها، وفقاً لمستويات الاهتمام بها أو إهمالها وإغفال دورها في التأثير[26].

ويوضـح الشـكل (33) تسلسـل خطـوات عمليـة التحفيـز لـدى الأفـراد (العـاملين) فـي المنظمة

شكل (33)

خطوات عملية التحفيز



* الشكل من إعداد المؤلف، وهو مكيف عن

- Stephen Robbins & Mary Coulter, (1999) " Management " (N.J., 6th . ed., Prentice-Hall) P.484.

- Fred Luthans, (1989) " Organization Behavior "(5th. ed., McGraw-Hill Co.,) P.231.

نظريات (نماذج) التحفيز

تؤكد النظريات التي اهتمت بدراسة الحاجات الإنسانية، أهمية تفهم دوافع الأفراد(العاملين) ورغباتهم ، من أجل تحديد الطرق والوسائل المناسبة لتوجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.. وفيما يأتي عرضاً موجزاً لبعض النماذج والنظريات البارزة في مجال إثارة دافعية الأفراد والعوامل المؤثرة في تحفيزهم.

(أولاً)- نظرية هرمية الحاجات A hierarchy Needs Theoyr

تحدثنا في الفصل الثاني عن دراسة " ماسلو Maslow " ونموذجه في تحديد تسلسل الحاجات البشرية.. إذ ركز على ترتيب الحاجات على وفق اهميتها للأفراد وكما يأتي:

(1)- الحاجات الفسيولوجية (مثل الحاجة للطعام والماء).

(2)- حاجات الأمان (مثل الاستقرار في العمل).

(3)- الحاجات الاجتماعية (الحاجة للانتماء والعلاقات الوظيفية).

(4)- حاجات التقدير والاحترام (تقدير زملاء المهنة).

(5)- حاجات تحقيق الذات (الطموح وإشغال المواقع القيادية).

وقد أكد في نظريته، أن الفرد يسعى لتحقيق احتياجاته وأن على المنظمة أن تراعي طبيعة هذه الاحتياجات ودرجة أهميتها .. هذه الأفكار دفعت منظري الإدارة وقادة المنظمات إلى الاهتمام بكيفية استثمار التسلسل الهرمي للحاجات البشرية، خاصة في مجال العمل وذلك للسعي إلى تحفيز العاملين على الأداء الأفضل وإثارة حماستهم في تحقيق طموحاتهم الشخصية من خلال مساهمتهم في بناء المنظمة وتحقيق أهدافها.

وتوصلت الدراسات اللاحقة، إلى أن تسلسل هذه الحاجات وأهميتها يختلفان من شخص لآخر تبعاً لطبيعة الأفراد والظروف التي يواجهونها، ومع ذلك فقد كانت الأفكار التي أوردها " ماسلو" آنذاك تمثل إنطلاقة مهمة نحو تأشير أهمية عملية التحفيز.

وقد اختصر الدرفر "Clayton Alderfer" [27] هذه الحاجات إلى ثلاث فقط، وهي:

- حاجات البقاء.. فسيولوجية، مادية.
- حاجات الارتباط والانتماء الاجتماعي.. تهتم بعلاقة الفرد مع الآخرين.
- حاجات النمو.. وترتبط باستمرار النمو والتطور.

(ثانياً)- نظرية الحاجات المنجزة Acquired Needs Theory

قدم ديفيد ماكليلاند David Mcclelland نظريته بشأن الحاجات المنجزة، بعد إجراءه لمجموعة اختبارات للشخصية بهدف تحليل الأفكار والحاجات الإنسانية وتفسيرها، وقد توصل إلى أن عوامل الدافعية تتصل برغبات وحاجات الأفراد التي أوجزها فيما يأتي[28]:

(1) الحاجة للإنجاز .. وهي تعكس رغبة الأفراد لعمل الأشياء بصورة أفضل وتحقيق إنجازات مهمة.

(2) الحاجة للقوة .. وتعكس رغبة الأفراد للتأثير في الآخرين وممارسة النفوذ عليهم.

(3) الحاجة المجتمعية .. وتمثل الرغبة في تأسيس وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين.

(ثالثاً)- نظرية العاملين Tow- Factor Theory

تركز هذه النظرية التي قدمها هيرزبرغ F-Herzberg على العلاقة بين الأفراد (العاملين) وظروف العمل.. وتتلخص النظرية في تصنيف العوامل المؤثرة في تحفيز العاملين إلى فئتين، هما:

(1) العوامل المحفزة Motivation Factors

وهي العوامل المرتبطة بطبيعة الأفراد في المنظمة وشخصيتهم.. إذ يعد وجودها حافزاً نحو الإنجاز والأداء الأفضل نتيجة تحقق الرضا والقناعة لدى الفرد مما يدفعه إلى المثابرة والإبداع في العمل.

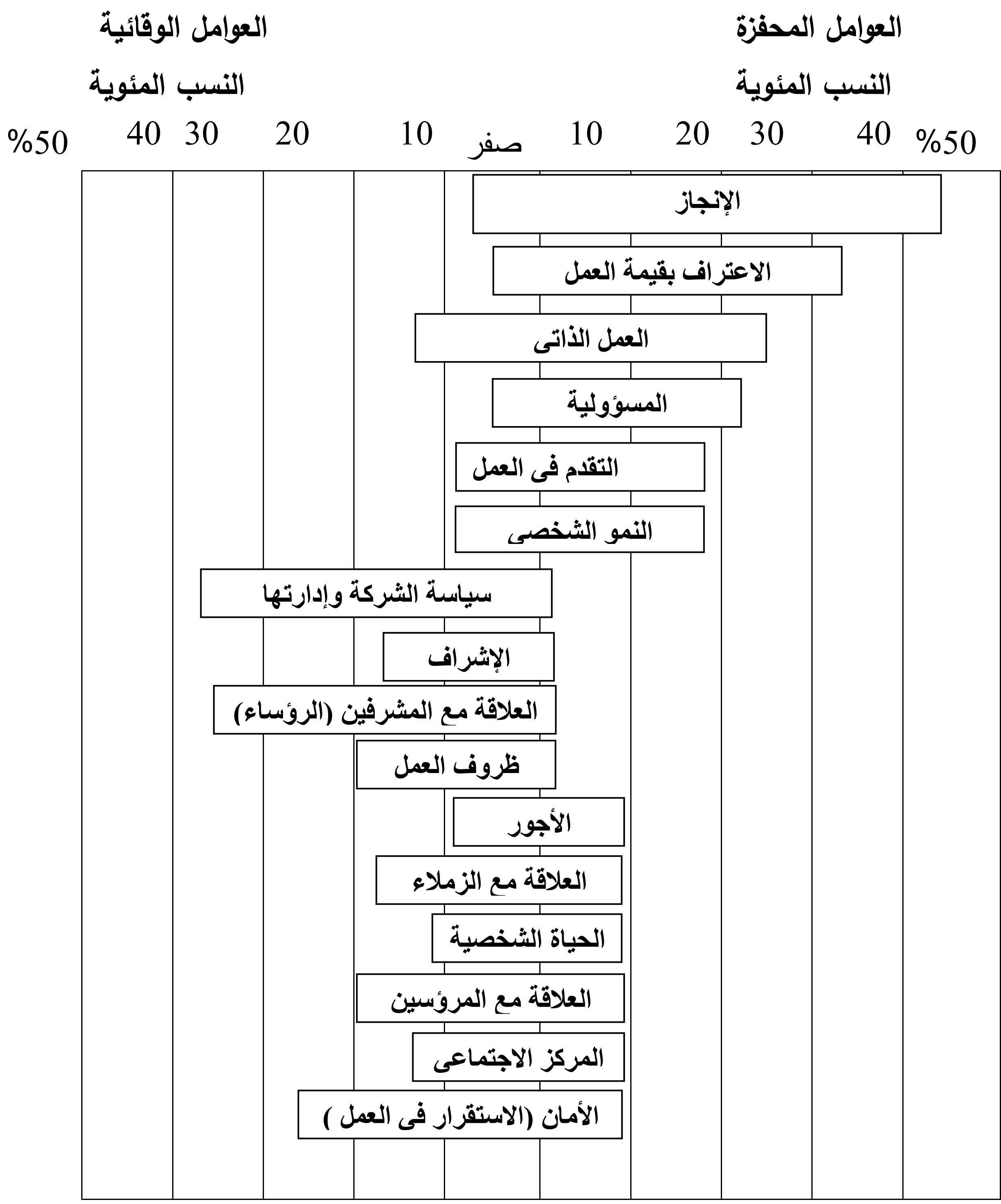
(2) العوامل الوقائية Hygiene Factors

وهي العوامل ذات العلاقة بظروف العمل (البيئة التي يؤدى العمل فيها)، والتي يفترض أن تكون بالمستوى الذي يحقق القناعة والرضا لدى العاملين ويمنع حالات الامتعاض والاستياء، بالاتجاه الذي يؤدي إلى تفعيل دور الفرد والجماعة في إنجاز المهمات المطلوبة.

ويوضح الشكل (34) مضامين نظرية العاملين كما أوردها هيرزبرغ والتي تضم فئتي العوامل ذات العلاقة بالأفراد العاملين (العوامل المحفزة) وتلك المرتبطة بظروف العمل (العوامل الوقائية)، حيث يختلف كل منها بحسب أهميته وتأثيراته على الأفراد، التي تؤشرها النسب المئوية الظاهرة في الشكل، وأن على الإدارة أن تهتم بكلا النوعين من العوامل لكي تضمن الأداء الأفضل.

شكل (34)

مضامين نظرية العاملين



Source: Herzberg (1960). In Richard Pettinger (2000), " Mastering Organizational Behavior" (Macmillan Press LTD) P.59.

أنــواع الحــوافـز

تهدف إدارة المنظمة من خلال منح الحوافز للمنتسبين، أن تحصل على تجاوبهم الإيجابي لأداء المهمات وتشجيع حالات السلوك المقبول باتجاه التطور والإبداع في العمل.. ويمكن تصنيف الحوافز وفقاً لما يأتي:

(أولاً)- الحوافز المادية

وهي تضم مجاميع من الحوافز التي تقدم للعاملين بصيغة أشياء ملموسة، وتشمل الحوافز المالية (مثل الرواتب والأجور الإضافية والمكافئات والعلاوات أو تخصيص نسبة من الأرباح السنوية)، وكذلك الحوافز العينية (مثل الهدايا أو منح العامل منتجات الشركة مجاناً أو مقابل أجور رمزية).

(ثانياً)- الحوافز المعنوية

وهي مجاميع من الحوافز المرتبطة بالجانب المعنوي للأفراد والتي قد تفوق آثارها الإيجابية ما ينجم عن الحوافز المادية من تأثيرات في بعض الأحيان (مثل كتب الشكر والتقدير، المركز الاجتماعي والوظيفي للعمل، احترام الرأي والمشاركة في صنع القرار..)

بشكل عام، فإن كلا النوعين من الحوافز (المادية والمعنوية) تهتم بتعزيز حالة الرضا الوظيفي لدى الأفراد، مما يساهم في زيادة دافعيتهم نحو العمل والإنجاز الأفضل.

وفيما يأتي بعض الحالات الخاصة ذات العلاقة بأنواع الحوافز:

* قد يكون لبعض الحوافز تأثيرات إيجابية مادية ومعنوية معاً، مثل الترقية لمنصب إداري أعلى والتي تؤدي غالباً إلى الزيادة في الراتب ومدخولات الفرد إضافة إلى تحسين الموقع الوظيفي والمركز الاجتماعي.
* قد تأخذ الحوافز المادية والمعنوية شكلاً معاكساً عندما يكون القصد منها تعديل السلوك غير المقبول، مثل إصدار عقوبات التنبيه والتوبيخ والنقل التي قد لا يترافق معها زيادات مالية في الأجر والراتب إلا أنها تؤثر نفسياً ومعنوياً على من توجه إليه، وهناك نوع آخر من العقوبات التي يتحمل الفرد بسببها تأثيرات مادية ومعنوية معاً، مثل التغريم وقطع الراتب أو تأجيل منح العلاوة والترفيع.

* قد تكون بعض الحوافز " فردية " وهي تمنح لتشجيع أفراد معينين كل حسب مساهمته في زيادة الإنتاج، وتهدف إلى إيجاد روح من المنافسة بين الأفراد مثل تكريم الأستاذ الأول على مستوى الجامعات أو تكريم العامل الذي يحقق أعلى كمية من الإنتاج في المصنع أو مكافأة المتدرب المتفوق في الدورات التدريبية.. كما أن هناك أنواعاً من الحوافز " الجماعية " التي تمنح إلى مجموعة من العاملين في قسم معين أو لمنتسبي المنظمة (الشركة) ككل وهي تهدف إلى تشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، بحيث يكمل كل فرد، الأعمال التي يقوم بها الآخرين لإنجاز مهمة ما أو مجموعة مهمات تخص المنظمة.

أسئلة للمراجعة

س1: كيف يمكنك أن توضح التطور الحاصل في النظرة الى العمل الإداري.

س2: يعزّز التكامل بين الوظائف الإدارية للمدير وكفاءته في إنجاز العمليات الإدارية الساندة من إمكانية تحقيق أهداف المنظمة بصورة أفضل ؟ علّق ؟

س3: مّنْ هو المدير ؟ وما هي واجباته (مهماته) الأساسية التي ينبغي عليه القيام بها ؟

س4: هل تعتقد أن من الضروري، امتلاك المدير "للمهارات الإنسانية" .. أشرح ذلك، مبيناً بمخطط توضيحي حجم وطبيعة المهارات التي يحتاج إليها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة.

س5: يذكر الباحثون والمفكرون أن عملية اتخاذ القرار هي، "عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة"، في ضوء دراستك لخطوات (مراحل) صناعة القرار .. حدّد كيف يتم التوصل الى أفضل البدائل والحلول الممكنة .

س6: ما معنى القرارات الفريدة "غير الروتينية" وما طبيعة ما يميزها عن الأنواع الأخرى من القرارات ؟

س7: عرّف الاتصال الإداري .. وما هي عناصره، موضحاً العلاقة فيما بينها برسم مخطط يبين عملية الاتصال ؟

س8: ما الفرق بين الاتصال الصاعد والاتصال النازل .. وكيف يمكن أن يكون الاتصال فعالاً وكفوءاً ؟

س9: ما هي "الدوافع" وما هي "الحوافز" .. وهل بالإمكان توضيح طبيعة العلاقة فيما بينهما للتأثير في سلوك الأفراد (العاملين) ؟

س10: أشرح مضامين نظرية الحاجات المنجزة، مبيناً أثرها في مجال تحفيز العاملين ؟

س11: أيهما أفضل من وجهة نظرك "الحوافز المادية" أم "الحوافز المعنوية" ؟ ولماذا ؟ عزّز إجابتك بالأمثلة ؟

Foot Notes **قائمة الهوامش**

Chapter / 4 **الفصل/ الرابع**

1- John R. Schermerhorn, (2001), " Management " (U.S.A., 6th ed., John Wiley & Sons, Inc.) PP: 11-12.

2- Ibid, P.11

3- K.K. AHuja, (1993), " Management & Organization: A text Book (1st, ed. CBS Publishers & distributors) P. 66.

4 –ثيودور ليفيت، (1994)، " الإدارة الحديثة " ترجمة د. نيفين غراب، (القاهرة مصر الجديدة، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع) ص: –

5- Richard Daft, (1991) " Management " (New York, 2nd, ed., The Dryden Press) P. 14.

6- K.K. , AHuja, (1993) " Op. cit " PP: 5-6.

7 –لمزيد من الإطلاع، أنظر في:

- Robert L. Katze, (1953), Skills Of an Effective Administration, " Harvard Business Review " (Jan- Feb.) PP: 33-42.
- K.K. , AHuja, (1993) " Op. cit " PP: 69-71.

8 –لبنان هاتف، غازي رابعة، خالد يوسف الزعبي، (2001) " أسس الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية " (الأردن، أربد، الطبعة الأولى، المركز القومي للنشر) ص: 142–144.

9- Henry Mintzberg, (1983), " Power In and Round Organization" (N.J: Prentice – Hall, Englewood cliffs).

10- E.F., Harrison, (1987) " The Managerial Decision– Making Process" (Boston: Houghton Mufflin) P. 25.

11- David Holt, (1993) " Management : Principles & Practices" (N.J: 3rd .ed., Englewood cliffs, Printice- Hall) P. 131.

12 –عمر وصفي عقيلي، (1997) " الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم" (الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع) ص: 211.

13- Harold, Koontz & Heinz Weitrich, (1989) " Management " (9th .ed., McGraw –Hill Book Co.,) P135.

14 -للمزيد من المعلومات، أنظر في:

- Herbert A., Simon, (1965) Administrative Decision- Making " Public Administration Review ", VoL. 125, No. 12, March,) PP: 31-37.
- Daniel Katz & R. Kahn, (1966) " The Social Psychology of Organization " (New York: John Wiley & Sons, Inc.) PP: 284-286.

15- William Rudelius & Others., (1973) " An Introduction to Contemporary Business " (N. Y: Harcount Brace Jovanovich, Inc.) PP: 150-157.

16 -للمزيد من المعلومات، أنظر في:

-منصور البديوي، (1987) " دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات " (مصر، الإسكندرية، مطبعة الدار الجامعية).

17- H. Koontz & H. Weitrich, (1989), " Op. Cit " P. 461.

18- John R., Schermerhorn Jr., (1999) " Management " (N.Y: 5th . ed., John Wiley & Sons Inc.) P. 328.

19- Herbert G., Hicks, & C. Ray Gullett, (1981) "Management" (4th . ed., McGraw- Hill Inc.,) P. 504.

20- K.K. , AHuja, (1993) " Op. cit " P. 347.

21- John R. Schermerhorn, Jr., (2001), " Op.Cit " P. 328.

22 -أنظر في ذلك:

- Don Hellriegel & John Slocum, (1992), " Management " (6th .ed., Reading : Mass; Addison – Wesley Pub, Co.,) P. 519.

23- John R., Schermerhorn, Jr., (2001), " Op. Cit " P. 285.

24- Harold, Koontz, Cyril O'Donnell, (1976), " Management: A systems & Contingency Analysis Of Management Of Managerial Functions " , (6th . ed., McGraw- Hill, KoGakusha, LTD.,) PP: 561-562.

25 -محمد قاسم، القريوتي، (1993) " السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" ، (الأردن، عمان، الطبعة الثانية) ص: 30-31.

26- Robert Kreitner & Anglo Kinicki, (1989), " Organizational Behavior " , (Home Wood: Richard Irwin, Inc., PP: 145-150.

27 -صبحي العتيبي، (2002)، " تطور الفكر والأنشطة الإدارية " (الأردن، عمان، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع) ص: 157.

28- David C., Mcclelland, (1962), Business drive & National Achievement, " Harvard Business Review ", VoL. 40, July- August PP: 99-112.

الفصل الخامس

الوظائف الأساسية للمنظمة

(وظائف المنظمة)

الأهداف The objectives

بعد دراسة هذا الفصل، ينبغي أن نحصل على :

1 – فهم وظائف المنظمة ودورها في تحقيق غايات المنظمة وأهدافها.

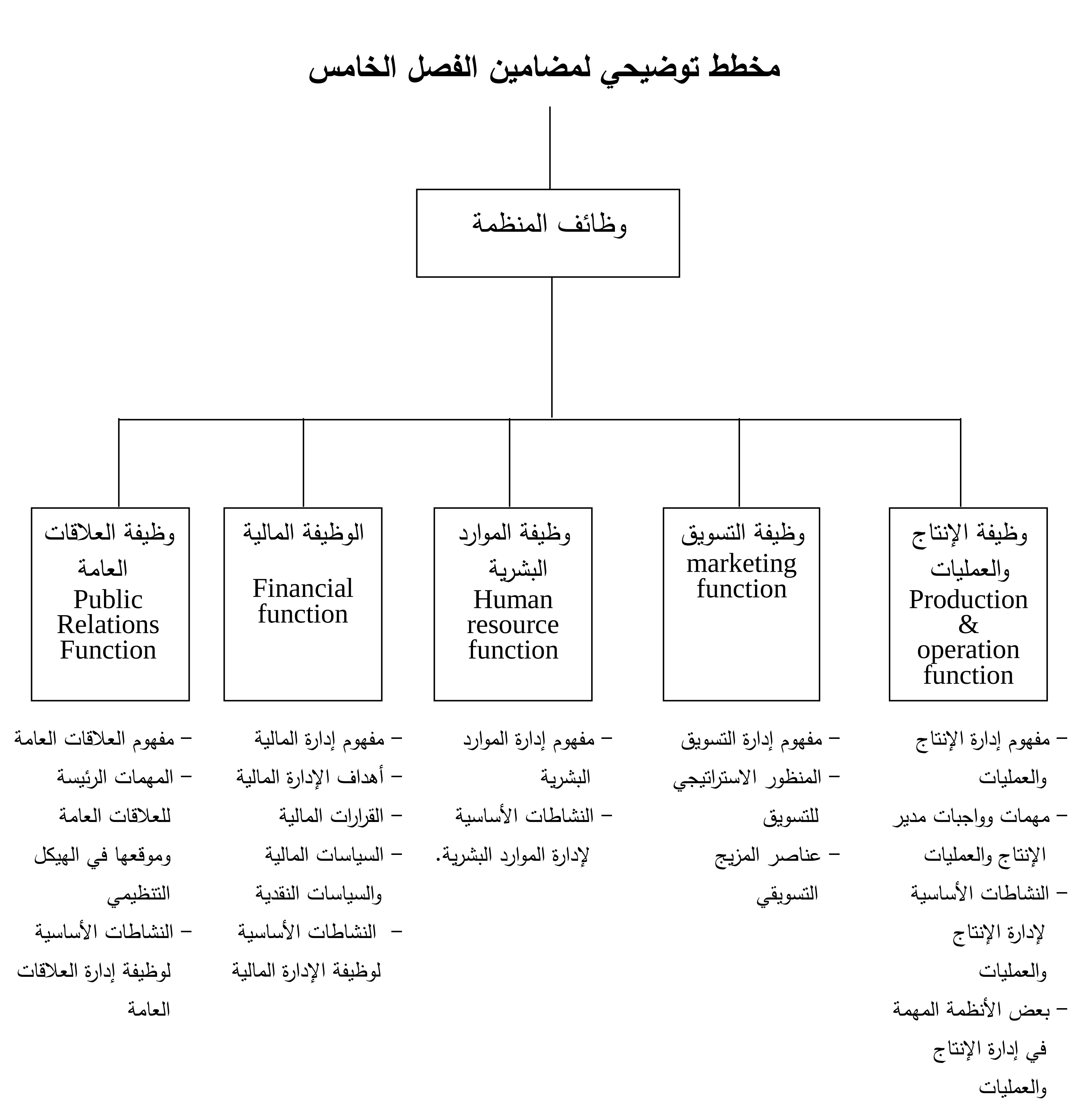
2 – استيعاب مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات، وما هي النشاطات وابرز الأنظمة فيها ؟

3 – إدراك معنى المنظور الاستراتيجي لوظيفة التسويق وأنواع المنافع المتحققة للأفراد والمجتمع من أداء المنظمة لنشاطاتها التسويقية، وماهية عناصر المزيج التسويقي ؟

4 – التعمق في دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة للأفراد (العاملين) والمنظمة .

5 – تحديد مفهوم وظيفة الإدارة المالية وأهدافها، إضافة الى تأثير القرارات والسياسات المالية والنقدية في تعظيم الأرباح وتعظيم قيمة المنظمة.

6 – التحري عن برامج العلاقات العامة ودورها في إيجاد وسائل التفاهم المشترك وبناء أسس العلاقة السليمة بين المنظمة وجمهور المتعاملين معها والمجتمع ككل.


مخطط توضيحي لمضامين الفصل الخامس
وظائف المنظمة
وظيفة الإنتاج والعمليات
Production & operation function
وظيفة التسويق
marketing function
وظيفة الموارد البشرية
Human resource function
الوظيفة المالية
Financial function
وظيفة العلاقات العامة
Public Relations Function
– مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات
– مهمات وواجبات مدير الإنتاج والعمليات
– النشاطات الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات
– بعض الأنظمة المهمة في إدارة الإنتاج والعمليات
– مفهوم إدارة التسويق
– المنظور الاستراتيجي للتسويق
– عناصر المزيج التسويقي
– مفهوم إدارة الموارد البشرية
– النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
– مفهوم إدارة المالية
– أهداف الإدارة المالية
– القرارات المالية
– السياسات المالية والسياسات النقدية
– النشاطات الأساسية لوظيفة الإدارة المالية
– مفهوم العلاقات العامة
– المهمات الرئيسة للعلاقات العامة وموقعها في الهيكل التنظيمي
– النشاطات الأساسية لوظيفة إدارة العلاقات العامة

الوظائف الأساسية للمنظمات

(وظائف المنظمة)

تضم المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطاتها، عدداً من الوظائف الأساسية التي تهدف من خلالها الى تيسير إنجاز المهمات وتسهيل القيام بالفعاليات المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية ..

وقد أشرنا في الفصل الأول من الكتاب، أن وظائف المنظمة تعتمد على التخصص في أداء نشاطات معينة (إنتاجية، تسويقية، مالية ..)، وأن المدير في أي منها يُمارس وظائفه الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة) لضمان الأداء بصورة أفضل وتوجيه الموارد التنظيمية (البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية) بشكل يؤدي إلى التفاعل الإيجابي فيما بينها وتحقيق النتائج المرغوبة (غايات وأهداف المنظمة)..

وقبل الدخول في التفاصيل المتعلقة بوظائف المنظمة لابد من الاشارة الى " وظيفة البحث والتطوير " التي يهتم بعض الكتاب والمؤلفين بافراد حقل خاص بها ، استناداً الى اهمية نشاطات البحث والتطوير في دراسة الظواهر والمشاكل الادارية المختلفة ومحاولة اكتشاف اسبابها والعلاقات التي تربط فيما بين تلك الظواهر .. غير ان الاتجاه المعاصر للفكر الاداري وانطلاقاً من اهمية المتابعة المستمرة للتغيرات البيئية المتسارعة وتعقيداتها ، ادى الى سيادة منظور جديداً يدعو الى دمج مفاهيم البحث والتطوير ونشاطاته الاساسية في اطار مفاهيم وظائف المنظمة كافة ، فنجد ان ادارة الانتاج والعمليات او ادارة التسويق وادارة الموارد البشرية ... لايمكن انجازها بالصورة الصحيحة مالم تأخذ في الاعتبار عمليات البحث عن كل مايرتبط بالمهمات المطلوب انجازها والعمل على تطوير نشاطاتها الرئيسية بالاستناد الى نتائج الدراسات والابحاث التي اصبحت ضرورة حياتية لابد منها لمواكبة المستجدات ومحاولة الاستجابة والتكيف وعناصرها بما يحقق الاهداف المرتبطة باداء كل وظيفة من وظائف المنظمة .

وفيما يأتي وصف مبسط لطبيعة الوظائف الأساسية في المنظمة وابرز النشاطات والفعاليات التي تتضمنها كل وظيفة ..

أولاً: وظيفة الإنتاج والعمليات

ترتبط وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات مباشرة بإنتاج السلع Goods، مثل الملابس والسيارات ومواد البناء أو/ والخدمات Services، مثل العناية الصحية وخدمات الصيانة والتسهيلات المصرفية، التي تقدم الى المجتمع.

ويعود الاهتمام بإدارة الإنتاج الى قيام الثورة الصناعية في أوربا أواخر القرن الثامن عشر .. إذ كانت أنظمة الإنتاج تتصف بالبساطة وعدم التعقيد نظراً لصغر حجم المعامل والورش التي كانت تقدم كميات محدودة من السلع والبضائع لأسواق صغيرة ذات نطاق محدود، إلا أن التطور الذي حصل لاحقاً بسبب اتساع حجم المنظمات وزيادة نشاطاتها أدى الى إنتاج كميات كبيرة من السلع المطلوبة من قبل عدد أكبر وأوسع انتشاراً من الأسواق.

وبناء على ذلك، فقد اتسع دور وظيفة إدارة الإنتاج وأهميتها في المنظمات حرصاً على تلبية متطلبات الاستمرار والنمو بعد ظهور مفاهيم المنافسة وضرورات مواكبة التطور السريع في النشاط الاقتصادي وفي مجالات الصناعة بالذات .

مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات :

بعد أن كانت تسمية "إدارة الإنتاج" هي السائدة للتركيز الواضح على الإنتاج في المجال الصناعي، امتدت نشاطات هذه الإدارة لتشمل مجالات أخرى في قطاع الخدمات، حيث أفرزت التطورات العلمية والتقنية التي شهدها العالم مفهوماً جديداً للنشاط الاقتصادي يتضمن الاهتمام بإنتاج الخدمات في مجال الصحة والتعليم والسياحة .. الى جانب السلع والبضائع التي يحتاج إليها المجتمع .وبهدف السيطرة على عمليات الإنتاج وضمان تدفق المواد بالشكل الذي يحقق استجابة سريعة لرغبات المستهلك وإنجاز الكميات المطلوبة من السلع أو/ وتوفير الخدمات بالتوقيتات المناسبة في ظل عمليات ضبط الجودة .. أطلق على نشاط إدارة الإنتاج تسمية "إدارة الإنتاج والعمليات أو إدارة العمليات" وذلك للتعبير عن شمولية النظرة الى مجمل الفعاليات ذات العلاقة بمتابعة وإدارة عملية تحويل المدخلات الى مخرجات (سلع أو خدمات) ذات منفعة خاصة (للأفراد) أو منفعة عامة (للمواطنين) .

وتأسيساً على ما تقدم، عُرف الإنتاج production على أنه، " عملية تحويل المدخلات – مواد، أموال، عمال، آلات، معلومات – إلى سلع وخدمات. أما العمليات

Operations، فأنها تشير إلى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى سلع وخدمات"[1].

وتشمل العملية، "استخدام المنظمة لمواردها من أجل تحسين وإضافة القيمة .. فلا يمكن أن يتم صنع سلعة أو تقديم خدمة خارج إطار العملية، كما لا توجد عملية من دون سلعة أو خدمة"[2]

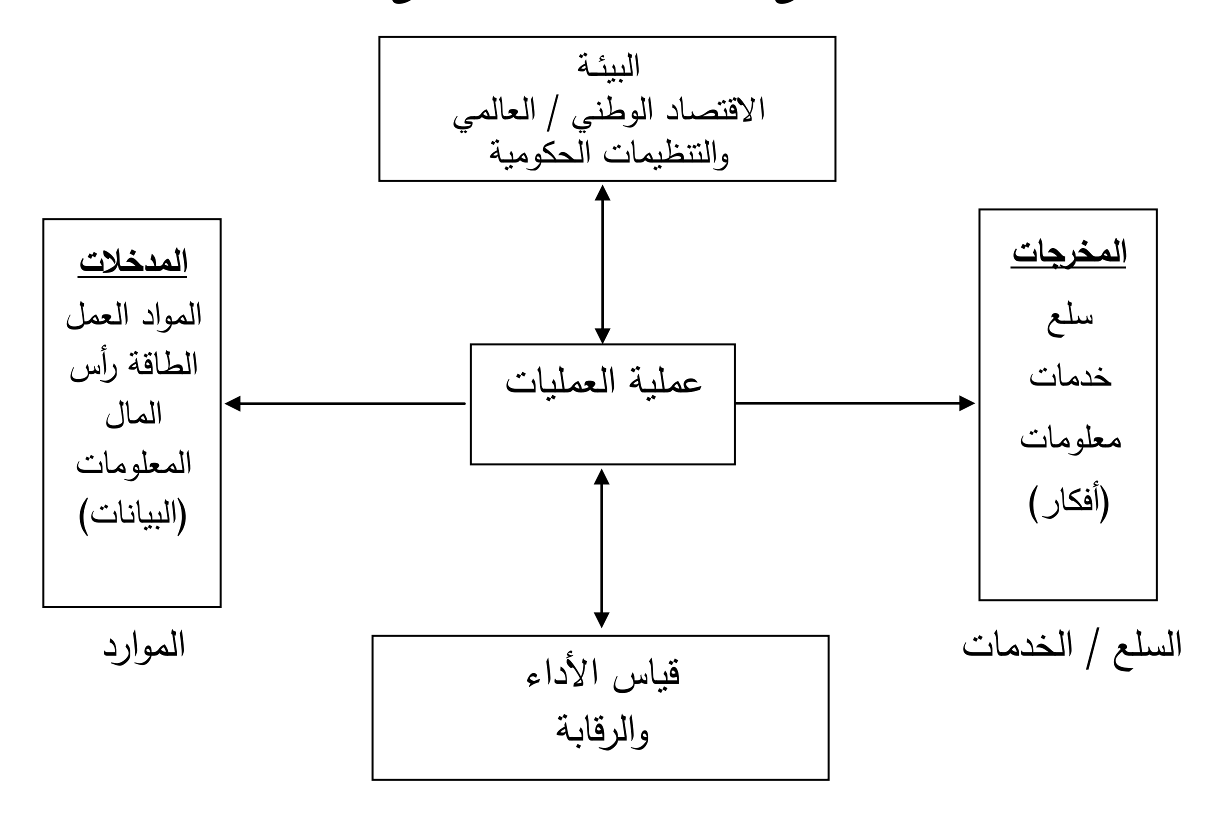
إذ يمكن القول بأن مفهوم "إدارة الإنتاج والعمليات" يتضمن نشاط الإنتاج وإدارة جميع العمليات المرتبطة به معاً، إذ تستهدف اختيار المدخلات وضمان تدفق المواد والمستلزمات بالإضافة الى عمليات الصيانة والنقل وضبط الجودة .. لحين إكمال مراحل إنتاج السلعة أو / والخدمة المطلوب تقديمها.

المدخلات في الموارد اللازمة لعملية الإنتاج من المواد الأولية والقوى العاملة والمعلومات ورأس المال .. بينما تجري عمليات تحويل المدخلات الى مخرجات مع وجود تأثيرات متبادلة مع البيئة وترافقها إجراءات لقياس الأداء وللرقابة بهدف ضمان جودة العمليات لإنتاج مخرجات من السلع أو الخدمات أو المعلومات (الأفكار) التي تقدم لصالح أفراد معنيين (الزبائن) أو المجتمع ككل .

ويوضح الشكل (35) مفهوماً مبسطاً لإدارة العمليات في المنظمة، حيث تتمثل نظرة الى عملية تحويل المدخلات الى مخرجات

شكل (35)

نظرة الى عملية تحويل المدخلات الى مخرجات



Source: Terry Hill, (2000) "Operations Management : strategic context & managerial analysis" (1^{st}, pub., Macmillan press LTD,) p.5.

مهمات المدير وواجباته

إدارة الإنتاج والعمليات

لا يقتصـر عمـل مـدير الإنتـاج والعمليـات علـى أداء الوظـائف الإداريـة (التخطـيط، التنظـيم، القيـادة والرقابـة) .. إذ يتطلـب التخصـص فـي هـذا المجـال إنجـاز مجموعـة مـن المهمات والواجبات ذات العلاقة بطبيعة هذه الإدارة والتي يمكن تلخيصها في ما يأتي[3]:

أ - إدراك حاجات الزبائن وقياس رضا المستهلكين واستخدام هذه المعلومات في تصميم منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية .

ب - متابعة احتياجات عناصر الإنتاج وتوفيرها (من مستلزمات وأجهزة ومعدات) بالكمية والنوعية والتوقيت والموقع المناسب .

ج - إدراك التغيرات التقنيـة والاستجابة لها بمرونـة وسرعة والاستفادة منها فـي تحسين العمليات ومنتجات المنظمة (من السلع والخدمات) .

د - العمـل علـى تخفـيض كلـف الإنتـاج والعمليـات وتقلـيص حـالات الهـدر والضياع في كل مراحل العملية الإنتاجية .

هـ - الإشـراف علـى تصـميم وتنفيـذ أنظمـة الرقابـة علـى (المـواد، العمليـات الصناعية، المنتجات النهائية) بهدف ضمان الجودة وتحسين الأداء.

و - تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم وإنجاز متطلبات تحسين ظروف العمل والسلامة المهنية.

ز - الإشراف على تنفيذ أنظمـة الصيانة (الدوريـة والطارئـة) لـلآلات والأجهزة والمعدات.

العمليات (النشاطات) الأساسية

لإدارة الإنتاج والعمليات

تعد وظيفة إدارة العمليات جزءاً من مسؤولية المنظمة لإنتاج البضائع أو توفير الخدمات التي تبيعها في الأسواق[4].

ولتحقيق هذا الهدف، لا بد من القيام بمجموعة من العمليات Operations، التي تضم كل منها مجموعة من النشاطات بهدف التأكد من تحقيق مستويات عليا من الدقة في خطوات العمل وضمان الجودة في إنتاج السلع أو الخدمات المطلوبة.

وفيما يأتي، العمليات (النشاطات) الأساسية لوظيفة الإنتاج والعمليات في المنظمة .

1- تخطيط وتطوير السلعة / الخدمة

Planning & development
The product / service

يُعد تخطيط المنتوج وتطويره من العمليات الرئيسة التي يركز فيها على تحديد أنواع المنتجات وطبيعتها(من السلع أو / والخدمات) المطلوب إنتاجها، وبموجبه يقوم مدير إدارة الإنتاج والعمليات بتخطيط مسارات تصميم المنتجات الجديدة وتحديدها أو تطوير المنتجات الحالية في ضوء نتائج تحليل أذواق المستهلكين واتجاهات السوق بعد دراسة الإمكانيات المتاحة من موارد مالية وفنية وما يتعلق بمهارات العاملين.

أن التخطيط الدقيق والمدروس لمتطلبات هذا النشاط يؤدي الى بداية صحيحة لعمليات الإنتاج، بينما يؤدي الخطأ في التخطيط أو التصميم الى نتائج سلبية تعرقل تنفيذ النشاطات اللاحقة وينجم عنه تحمل المنظمة (الشركة) لتكاليف كبيرة قد تؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

2- تخطيط وتصميم العملية
Planning & design The Process

تهدف هذه العملية الى تحديد طرائق أو مراحل إنتاج (السلعة/ الخدمة) إذ يتم تصميم عملية الحصول على شكل أو مواصفات المنتوج المطلوب بالاستناد الى نتائج نشاط تخطيط وتطوير المنتوج (النشاط السابق) .. والتكامل بين تصميم المنتوج المطلوب وتصميم العملية اللازمة لإنتاجه يمكن لمدير الإنتاج والعمليات أن يتوصل الى أفضل الطرق الممكنة للحصول على السلعة أو / و الخدمة التي يفترض إنتاجها ضمن المواصفات المصممة.

3- تخطيط طاقة العمليات
Operations Capacity Planning

تعرف الطاقة capacity بأنها ..

" القدرة الإنتاجية القصوى للتسهيلات – المكائن، المعدات، القوى العاملة–" والتي يعبر عنها بـ "حجم المخرجات خلال فترة زمنية معينة"[5].

وبمعنى آخر، فأن الطاقة تمثل المحدد الرئيس لمدير الإنتاج والعمليات إذ أن توفر الطاقة المناسبة يساعده في توفير خيارات عديدة لاستعمال الموارد والتسهيلات في إنتاج (السلع/ الخدمات) المخططة لمقابلة الطلب المتوقع، لذلك يتوقف على نشاط "تخطيط الطاقة" مدى قدرة المنظمة في زيادة الإنتاج الحالي أو تقديم منتوجات جديدة .. كما أن سعي الإدارة الى الحصول على فرص بيعية أو توسيع نشاطاتها وتنفيذ خطط الإنتاج يتطلب تهيئة الطاقة المناسبة، التي تعني البحث عن تسهيلات إضافية .

ويمكن قياس الطاقة من خلال المدخلات أو المخرجات، مثل عدد الثلاجات أو المبردات المنتجة خلال مدة زمنية معينة أو الطاقة الإنتاجية للماكنة التي يمكن قياسها بعدد ساعات اشتغال الماكنة في اليوم .

أما في المنظمات الخدمية فيمكن قياس الطاقة بعدد العاملين أو عدد الزبائن الذين يمكن تقديم الخدمة إليهم خلال مدة زمنية معينة، مثل عدد الأطباء والممرضات في الردهة أو مقدار خدمات الصيانة التي يمكن تقديمها خلال يوم عمل في ورشة الصيانة.

4- الترتيب الداخلي للمصنع (ترتيب التسهيلات)
Facility Layout

تستند هذه العملية الى أسلوب تحديد مواقع وترتيب التسهيلات (المكائن، المعدات، وموقع العاملين ..) بحيث تتحقق أفضل انسيابية ممكنة، تضمن كفاءة العمليات الخاصة بإنتاج (السلع/ الخدمات) . ويهدف هذا النشاط الى "تحقيق التنظيم المادي لأقسام الإنتاج ومحطات العمل والمكائن والمخازن وأقسام الخدمات ضمن نظام الإنتاج في المنظمة "[6].

وعندما ترغب المنظمة باستقدام تسهيلات جديدة، يظهر هناك سؤالان أساسيان :[7]

-ما هو حجم التسهيلات التي ينبغي توفرها ؟

-أين ينبغي أن يكون موقعها ؟

أن الإجابة عن هذين السؤالين تحدد أهمية الترتيب الداخلي للمصنع التي قد تؤدي الى اختصار الكثير من خطوات العمل والإنتاج وفي الوقت نفسه تحقق التناسق والانسجام بين الأطراف المشتركة في العملية مما ينعكس إيجاباً على متغيري الوقت والكلفة .

5- التخطيط الإجمالي للإنتاج
Aggregate production Planning

يتركز التخطيط الإجمالي للإنتاج في تحديد كميات الإنتاج المطلوبة (من السلع أو الخدمات) للفترة المقبلة ..

ويهدف الى السيطرة على مستويات الإنتاج والتخطيط لتوفير الخزين المناسب والقوة العاملة المطلوبة وتحديد أوقات العمل والتعاقدات الثانوية التي تضمن تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج الإجمالي .

أن السمة المميزة لهذا النشاط تتمثل في تجميع السلع أو الخدمات المطلوب إنتاجها بشكل إجمالي (عوائل منتجات) باستعمال وحدات قياس مشتركة (طن، غالون، كيلومتر)، مثل إنتاج (40) أربعين طناً من المواد العازلة أو تصنيع (300) ثلاثمائة دراجة هوائية من الحجم الصغير و(100) دراجة من الحجم الكبير وقد تشمل عملية التخطيط الإجمالي إنجاز عدد من طرق المواصلات بطول (80) كيلومتر للطريق الواحد .

6- جدولـة العمليـات
Operations Scheduling

يستند نشاط الجدولة scheduling الى الأسلوب العلمي المنظم في تحديد أسبقيات إنتاج السلع والخدمات على وفق مواعيد محددة مسبقاً.

وجدولة العمليات، عبارة عن "خطة قصيرة الأمد لتنفيذ جدولة الإنتاج الرئيسة، وهي تركز على كيفية تحقيق أفضل استخدام للطاقة الموجودة"[8].

كما أنها تهتم "بتخطيط الإنتاج لمدد قصيرة قد تكون أسابيع أو أياماً أو لعدة ساعات"[9].

يتوقف إعداد الجدولة على إمكانية إدارة الإنتاج والعمليات في تحديد الاحتياجات من المواد والمستلزمات (المكونات والأجزاء) التي تدخل في إنتاج السلع والخدمات وتصنيعها ، وهو ما يسمى بنظام (MRP) الذي سيتم التطرق إليه لاحقاً .. بالإضافة الى دقة التخطيط للنشاطات السابقة والتي يتحدد من خلالها تتابع خطوات إنجاز العمل في مواقع أو محطات العمل المسؤولة عن تنفيذ خطة الإنتاج .

وتتلخص أهداف الجدولة والسيطرة على النشاط الإنتاجي فيما يأتي[10]:

أ - الإيفاء بأهداف خدمة الزبون (تلبية الطلبيات حسب المواعيد ووفق المواصفات) .

ب - تقليص تكاليف الإنتاج الى الحد الأدنى .

ت - استغلال الموارد (المكائن، المواد ..) بأعلى ما يمكن من خلال السعي لتحقيق إنتاجية عالية وتقليص العطلات والتزاحم التشابك في داخل الورشة (المصنع) .

7 - ضبط الجودة
Quality Control

يؤكد الاتجاه المعاصر على الجودة بوصفها العنصر المهم في تحقيق الميزة التنافسية والتي يمكن أن تحقق للمنظمة غالباً، النجاح والتفوق على المنافسين .

وتعرف الجودة Quality بأنها عبارة عن " مظاهر السلعة /الخدمة وجميع خصائصها التي تحمل في مضمونها قابلية تلبية الحاجة المحددة لها بدقة . بينما يشمل نشاط ضبط الجودة Quality Control .. جميع الفعاليات والعمليات التقنية المستخدمة لتلبية متطلبات تحقيق الجودة المحددة "[11].

يستنتج مما تقدم، أن عملية ضبط الجودة تهتم بمتابعة مواصفات المنتوج وضبطه لكي يكون متطابقاً مع خطط التصميم ومتوافقاً مع رغبات واحتياجات الزبائن لأن مستويات الجودة العالية تعني تنفيذ خطط الإنتاج وتضمن في ذات الوقت مستويات أفضل للمبيعات .

بعض الأنظمة المهمة
في إدارة الإنتاج والعمليات

برزت في إطار عمليات إدارة الإنتاج والعمليات، العديد من الأنظمة التي تهدف الى السيطرة على الخزين وتحسين كفاءة النشاط الإنتاجي .. وفيما يأتي شرح موجز لبعض هذه النظم المؤثرة في مجال إدارة العمليات .

1 نظام تخطيط الاحتياجات من المواد
Material Requirement Planning
(M R P)

تحتاج المنظمات الصناعية والخدمية الى توفير احتياجاتها من المواد (الأجزاء والمكونات) بتوقيتات مناسبة وبالكميات التي تتطلبها عملية الإنتاج.

أن نظام إدارة مخزون الطلب من المواد لمقابلة الاحتياجات يسمى اختصاراً (MRP)، وبموجبه يتم التخطيط لتوفير المواد بصورة منظمة تحقق التوافق والتناسق مع متطلبات العملية الإنتاجية المثبتة في جدول الإنتاج بالشكل الذي يؤدي الى منع مايحدث من تأخير أو توقف في انسياب المواد والمستلزمات الأخرى اللازمة لاستمرارية العملية الإنتاجية .

ويوفر نظام (MRP) للمنظمة عدداً من الفوائد، في مجال [12]:

أ – تخطيط ورقابة الخزين .. إذ يساهم في الحفاظ على مستويات معينة من الخزين مما يقلل من كمية المخزون الذي ينبغي الاحتفاظ به مما يؤدي الى تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالخزين .

ب –تخطيط الأسبقيات لتنفيذ الطلبيات .. بموجب تطبيق نظام MRP يتم تحديد الأسبقيات للأجزاء المطلوبة في العملية الإنتاجية، بحيث يتم توفيرها بالتوقيتات والكميات المناسبة .

ت –تخطيط مستلزمات الطاقة .. يؤدي النظام الى تحديد مستلزمات الطاقة (مكائن، معدات، قوة عمل)المطلوبة للأمد القصير، وذلك لضمان استمرارية الإنتاج على وفق الجداول المعدة لهذا الغرض .

4- نظام الإنتاج في حينه
Just – In – tim production
(J I M)

وهو نظام إنتاج يركز على ضرورة إنتاج السلع أو / والخدمات اللازمة بالكميات المطلوبة والتوقيت المناسب، أي الإنتاج الذي يتناسب مع الطلب ويلبي الاحتياج في حينه.

وتعود فلسفة هذا النظام الى نجاح النمط الياباني في الإدارة إذ ساهمت المنظمات اليابانية في تطوير عدد من الأنظمة وأساليب العمل المتطورة التي أثبتت الجدارة في التطبيق، ومنها حلقات الجودة (Quality Cycles) وإدارة الجودة الشاملة (Total quality management) ونظام (J I T) .. والتي ساهمت في منح الإدارة اليابانية سمة مميزة في مجال التصنيع وإدارة العمليات .

أن فلسفة نظام (J I T) تهدف الى "حذف كل مصادر الضياع والهدر بما فيها المخزون الزائد – غير الضروري – ومخلفات الإنتاج .. كما أنها تهتم بالتركيز على رفع مستوى الجودة وتحسين الإنتاجية"[13].

وبموجب النظام يتم تنظيم العمليات وتنسيقها بشكل يضمن سحب مقادير محددة من الأجزاء والمواد اللازمة للعمليات الإنتاجية باستخدام وسائل متعددة، أبرزها ما يسمى بنظام كانبان Kanaban System حيث يتم اعتماد أسلوب البطاقات في إصدار أوامر الإنتاج وتنفيذ الطلبيات بصورة منتظمة وحسب الأسبقيات .

أما مكونات نظام (J I T)، فتتلخص فيما يأتي[14]:

أ – ترتيب المصنع بشكل خط مباشر يضمن تدفق المواد لحين الوصول الى المنتوج النهائي .

ب –تقليص التوقفات بسبب توفير المواد لكل ماكنة ولكل خط إنتاجي حسب الحاجة وباستمرار، مما يقلل المخزون وانتقاله ويقلل الحاجة لمعدات النقل .

ج –استخدام أسلوب تكنولوجيا المجموعة، من خلال المرونة في المكائن التي يمكن أن تؤدي عدة أغراض في آن واحد، ومرونة العاملين الذين بإمكانهم إنجاز أعمال متعددة اعتماداً على الخبرة والمهارات .

د – التأكيد على إجراء ضبط الجودة في كل خطوات العمل .

ثانياً: وظيفـة التسويـق

يرتبط أداء المدير لوظيفة التسويق بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالمنظمة وبيئتها، إذ يتطلب الاهتمام بالتنسيق المستمر مع وظائف المنظمة الأخرى وبشكل خاص الإنتاج والعمليات الى جانب التركيز على دراسة السوق وتفهّم أذواق المستهلكين وتوجهّات المنافسين من أجل وضع خطط تسويقية ناجحة تضمن التميز وتحقيق أهداف المنظمة .

لذلك يعد التسويق، الوظيفة الأكثر ارتباطاً بتطور النشاط الاقتصادي ومراحل التحول التكنولوجي وتغير أذواق وحاجات المستهلكين، نظراً لطبيعة نشاطاته وأهدافه التي تستوجب تلبية احتياجات السوق بأسلوب يتفوق على الآخرين .

وتشغل إدارة التسويق موقعاً مهماً في الهيكل التنظيمي للمنظمات الصناعية والتجارية وأيضاً في المنظمات الخدمية في الوقت الحاضر بسبب تزايد أهمية الخدمة بوصفها منتوجاً لا غنى عنه في مجال النشاطات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية .. إذ يقع على عاتق مدير إدارة التسويق القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على أداء النشاطات التسويقية التي يعد الخلل والتلكؤ في أي منها معوقاً يعرقل إمكانية تحقيق أهداف المنظمة ككل، لأن نجاح التسويق يعني نمواً في عمليات البيع وتصريفاً لمنتجات المنظمة (الشركة) ومن ثم يعطي ضماناً لتحقيق هامش من الربح المطلوب الذي يمكن استعماله في تطوير نشاطات المنظمة والسعي الى زيادة حصتها في السوق وتحسين إمكانياتها .

مفهوم إدارة التسويق

تستند فلسفة "وظيفة التسويق" الى فكرة أساسية مفادها،

-أن الأفراد (الزبائن، المستهلكين) والمجتمع بشكل عام لديهم رغبات وحاجات يسعون الى إشباعها .

-وبناء على ذلك، تقوم المنظمات على اختلاف أعمالها وطبيعة نشاطاتها (الصناعية، التجارية والخدمية) بإنتاج السلع والخدمات التي يتطلب تسويقها اعتماد وسائل وأدوات فعالة لتلبية تلك الاحتياجات في الزمان والمكان المناسبين .

ويعرف التسويق على وفق المفهوم التقليدي الذي كان سائداً حتى بداية الثمانينات بأنه "مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المنظمة لضمان انسياب السلع والخدمات من مواقع الإنتاج الى أماكن استهلاكها أو استعمالها"[15].

أي أن نشاطات التسويق كانت تعد مكملة لنشاط الإنتاج وترتبط بالمبيعات، حيث تصل السلعة أو الخدمة الى الزبون (المستهلك النهائي) .. أو الى المستعمل (الأفراد، المنظمات الأخرى) ليتم الاستفادة منها في صناعة منتجات جديدة، مثل البطارية الجافة التي تدخل في صناعة الراديو والمسجل أو المولد الكهربائي (الماطور) الذي يعد جزءاً من منتوج الثلاجة أو المجمدة.

وبسبب تغير العلاقة بين المنظمة وبيئتها التي تأثرت بفعل تزايد وتنوع الحاجات البشرية وظهور المنافسة الشديدة، أصبح الزبون (المستهلك) هو المحور الأساسي في نشاط التسويق وساد مفهوم التوجه نحو المستهلك (Costumer – Orientation)، إذ تم التأكيد على أن الخطوة الأولى تبدأ من استقراء حاجات الزبون ورغباته وتفهمها ثم العمل على تلبيتها بالأسلوب والتوقيتات المناسبة، لذلك يعرف التسويق بالمفهوم الواسع على أنه "مجموعة من النشاطات المخططة والمنظمة والمتفاعلة والمتكاملة والمستمرة التي تنطلق من المستهلك على شكل بيانات ومعلومات وتعود إليه على شكل سلع وخدمات تُلبي حاجاته ورغباته"[16].

ويتضح مما تقدم أن المفهوم الحديث للتسويق يتطلب توفر بعض العوامل المهمة التي يمكن تلخيصها فيما يأتي :

1- التحري عن حاجات الزبون (المستهلك) ورغباته.
2- العمل بموجب نشاطات مخططة ومنظمة بهدف تحقيق رضا الزبون وتوطيد العلاقة مع الزبائن من خلال تطوير المنتجات وتبني أساليب ووسائل اتصال متطورة.

3 -القيام بدراسات وأبحاث التسويق، التي تهتم بالتنبؤ بالطلب المستقبلي وتحديد السوق المستهدف* .

المنظور الاستراتيجي للتسويق :

يسود في الفكر الإداري المعاصر مفهوم التسويق الاستراتيجي (Startegic Marketing)، الذي يعكس مدى الاهتمام بالنشاطات التسويقية في إطار نظرة شمولية على مستوى المنظمة ككل، فالتسويق في الوقت الحاضر لم يعد مجرد وظيفة تختص بها إدارة معينة وإنما امتدت نشاطاته لترتبط بالعديد من القرارات الاستراتيجية التي تهدف الى تحقيق التفاعل والتكامل مع وظائف المنظمة الأخرى (الإنتاج والعمليات، إدارة الموارد البشرية، المبيعات وإدارة المواد..)، كما أن نجاح العملية التسويقية يتوقف الى حد بعيد على نتائج تحليل البيئة لمعرفة الفرص والتهديدات المحتملة فيها، الى جانب دراسة السوق والتحري عن أذواق واحتياجات الزبائن بهدف تلبيتها .

ويعبر عن التسويق الاستراتيجي، بكونه :

" تصور أو رؤية معاصرة تؤكد على ان التسويق من مسؤولية المنظمة بأكملها، بالتركيز على متطلبات البيئة وتحقيق رضا الزبون "[17].

أن نقطة الارتكاز في مفهوم التسويق الاستراتيجي، تستند الى أهمية التفاعل الشامل في داخل المنظمة لتلبية احتياجات الأسواق (الزبائن) من خلال تقديم المنفعة والقيمة المضافة، أي تقديم سلع وخدمات ذات خصوصية وتميز، تحقق للزبون قيمة مضافة نتيجة استهلاكها أو استعمالها من قبله .

وتتلخص أنواع المنفعة التي يحصل عليها الأفراد أو المجتمع، والتي ينبغي على المنظمات أن تركز عليها في استراتيجيتها التسويقية فيما يأتي:

1 -منفعة شكلية .. حيث تشترك إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق في تغيير شكل المواد وتقديمها الى الزبون بالتصميم والشكل الذي يلبي

---

* السوق المستهدف .. يمثل مجموعة من الأفراد الذين يمكن أن توجه المنظمة منتجاتها (السلع والخدمات) إليهم، وهو بمثابة جزء من السوق تحاول المنظمة أن تركز فيه جهودها ونشاطاتها التسويقية .

احتياجاته، فمثلاً يتم معالجة الحليب والسكر ومواد أخرى لصناعة الحلويات والبسكويت والمعجنات ..

2 – منفعة مكانية .. وهي المنفعة التي يحصل عليها الزبون، نتيجة حرص المنظمة على توفيرها له في المكان المناسب، مثل محطات تزويد السيارات بالوقود أو معارض البيع التي تكون في المناطق التجارية .

3 – منفعة زمانية .. وتتحقق جراء توفير السلعة أو الخدمة للزبون في الوقت المناسب، مثل برامج التلفزيون أو إيصال الصحف صباحاً الى الزبون ..

4 – منفعة الحيازة .. وتعني المنفعة المتحققة من حيازة أو امتلاك الزبون للسلعة أو الخدمة، مثل شرائه التلفزيون أو الثلاجة واستعمالها بالطريقة التي تناسبه .

ويلاحظ أن بإمكان الزبون (المستهلك) أن الحصول على المنافع الأربع مقابل ثمن السلعة أو الخدمة، وأن على المنظمة في استراتيجيتها التسويقية أن تسعى الى تحقيق أفضل قيمة للزبون من خلال المنافع التي توفرها له وتؤدي الى إشباع حاجاته، وفي ذات الوقت تحفيزه على تكرار التعامل معها وشراء منتجاتها من السلع أو الخدمات .

عناصر المزيج التسويقي

يمكن للمنظمة أن تحقق زيادة في حصتها السوقية من خلال تحكم إدارة التسويق بالمزيج التسويقي (Marketing Mix)، وبموجب عناصر المزيج التسويقي، فأن المنظمة تقوم بتركيز جهودها وتوجيهها باتجاه إشباع حاجات الزبائن (المستهلكين) في السوق المستهدف.

يعد أنموذج ماكارثي McCarthy، الأكثر شهرة والأوسع قبولاً في مجال دراسة المزيج التسويقي، إذ ركز على أربعة عناصر للمزيج التسويقي تحت تسمية (4 p's) وهي (المنتوج product، المكان place، السعر price، الترويج promotion).

وقدم بورمر Burnmer في عام 1989 نموذجاً جديداً تحت تسمية (4 C's) يتألف أيضاً من أربعة عناصر بديلة للمزيج التسويقي تبدأ بحرف (C) وهي[18]:

-الكلفة للزبون Cost to the customer .

-قيمة الزبون Customer Value.

-الملائمة للمشتري Convenience for the buyer .

-الاتصالات communication .

وبسبب خصوصية الخدمة، فقد تمت إضافة ثلاثة عناصر تناسب المنتجات الخدمية وقطاع الخدمات، سُميت بالمزيج التسويقي للخدمات، وهي[19]:

-الأفراد (الناس) People.

-الدليل المادي (البيئة المادية) Physical evidence .

-العملية Process .

وهذه العناصر تميز إمكانية استجابة المنظمات الخدمية للمستفيدين منها وذلك بسبب ارتباط الخدمة مباشرة بالأفراد المستفيدين ولكونها غير مادية وغير ملموسة كما أنها تتبع العملية التي يتم من خلالها تقدم الخدمة للزبون أو المستفيد .

وفيما يأتي عرض موجز لعناصر المزيج التسويقي على وفق نموذج ماكارثي .

أ- المنتوج Product

يركز المزيج التسويقي على "المنتوج" بوصفه العنصر الأساس في العملية التسويقية ولكونه يمثل حلقة الوصل بين المنظمة والأطراف الأخرى (المستهلك، المستعمل الصناعي، تجار الجملة والتجزئة..)، والمنتوج، عبارة عن "حزمة من الخصائص والمنافع التي تقدم لإشباع حاجات أو رغبة لطرفي العملية التبادلية – المنظمة والمستهلك أو المستعمل – وقد يكون المنتوج ملموساً Tangible أو غير ملموس Intangible كما أنه يتضمن منافع أو فوائد وظيفية عملية أو اجتماعية أو نفسية .. وقد يكون بشكل سلع Goods مثل الكرسي، السيارة أو خدمات Services مثل الاستشارة الطبية، الحلاقة أو أفكار Ideas كما في دعوات عدم استعمال الهاتف النقال أثناء قيادة السيارة"[20].

ويقع على عاتق مدير التسويق التخطيط للمنتوج في ضوء دراسته لعدد من المتغيرات المرتبطة بـ :

(أولاً) – حاجات الزبائن (المستهلكين) ورغباتهم .

(ثانياً) – دراسة السوق والتنبؤ بالطلب المتوقع .

(ثالثاً) – المواصفات الفنية وتصميم المنتوج بالتنسيق والتكامل مع مدير الإنتاج والعمليات .

(رابعاً) – آراء ووجهات نظر الأطراف الأخرى في العملية التسويقية من الوسطاء والبائعين وتجار الجملة والتجزئة .

ب- السعر Price

يمثل السعر مقدار المبلغ الذي ينبغي على المشتري (المستهلك أو الزبون) أن يدفعه مقابل الحصول على منتجات المنظمة (السلعة أو الخدمة أو الفكرة) .

وعادة ما يتضمن سعر المنتجات، التكاليف التي تتحملها المنظمة في مجال (تصنيع المنتوج والإعلان والنقل والتوزيع ..) مضافاً إليها هامش ربح معين، وتتوقف استراتيجية تحديد الأسعار أيضاً على مجموعة من المتغيرات، أبرزها:

- اعتبارات مرتبطة بأسعار المنتجات المنافسة .
- دراسة العرض والطلب على المنتجات في السوق المستهدف والقوة الشرائية .
- اعتبارات قانونية مرتبطة بالتشريعات النافذة والسياسة العامة للدولة وللإدارة العليا في مجال التسعير .
-

جـ- الترويج Promotion

يتركز مفهوم الترويج في كيفية الاتصال بالزبون (المستهلك) وتزويده بالمعلومات التي تود المنظمة إيصالها إليه بحيث تساهم في التأثير عليه وتحفيزه لشراء منتجاتها ويشمل المزيج الترويجي Promotion Mix على مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق الهدف المطلوب من هذه العملية وهي (الإعلان، ووسائل تنشيط المبيعات والبيع

الشخصـي)، لـذلك تعتمـد اسـتراتيجية التـرويج علـى اسـتعمال المعلومـات ووسـائل الاتصـال المساعدة الأفراد والزبائن المحتملين والوسطاء في التعرف على منتجات الشركة ومواصفاتها التـي تميزها (من خلال الإعلان والبيـع الشخصـي)، الـى جانـب تحفيزهم علـى الشراء (من خـلال تنشيط المبيعات) عن طريق تقديم النماذج المصغرة ووضع الهدايا والجوائز داخل أغلفة المنتجات .. ووسائل أخرى .

د- التوزيع أو المكان Distribution or place

العنصر الرابع ضمن عناصر المزيج التسويقي، ويمثل جميع النشاطات ذات العلاقة بانتقال المنتجات (سلع، خدمات، أفكار) من مراكز الإنتاج الى مواقع الاستهلاك النهائي أو الاستعمال .

والتوزيع يتم أما بطريقة مباشرة من المنظمة الى الزبون (المستهلك) أو بطريقة غير مباشرة عن طريق الوسطاء والوكلاء وتجار الجملة أو التجزئة .

وتعتمد استراتيجية التوزيع على مجموعة متغيرات أيضاً، تتمثل في :

(أولاً) – مواصفات المنتوج (من حيث الحجم والشكل والخصائص التي يتصف بها) لاختيار الوسائل الكفوءة وإيصال المنتوج الى الزبون (المستهلك) بالطريقة والتوقيتات المناسبة.

(ثانياً) – حساب تكاليف التوزيع والمفاضلة بين الاتصال المباشر مع الزبون أو الاستعانة بالوسطاء .

ثالثاً: وظيفـة الموارد البشريـة

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المنظمة، وقد برزت أهميتها في الفكر الإداري المعاصر بسبب اتساع حجم المنظمات ودورها في خدمة المجتمع .. إذ تهتم بالأفراد العاملين وعلاقاتهم الإنسانية، نظراً لأن العنصر البشري أصبح يمثل المورد الأكثر حيوية في التأثير على وتحريك موارد المنظمة الأخرى (المادية، المالية، المعلوماتية).

وتتركز مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في كيفية الحصول على واستقطاب القوى العاملة والكفوءة بهدف اختبارها وتعيينها وتكليفها بإنجاز المهمات المطلوبة في المنظمة، ثم العمل على صيانتها وتدريبها وتطوير قدراتها .

تمثل هذه الوظيفة امتداداً حقيقياً لإحدى الوظائف الإدارية التي نادى بها الرواد ابتداءً من هنري فايول Henry Fayol، إذ كانت تسمى بـ "التوظيف Staffing" إلا أن التطور في الفكر الإداري وبشكل خاص نتيجة لما توصلت إليه دراسات مصانع الهوثورن وأفكار رواد المدرسة السلوكية – أنظر أيضاً مضامين الفصل الثاني من الكتاب – وما تلاها، كل ذلك أدى الى توجه المنظمات نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وكيف يمكن اختيار العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بطريقة فعالة وكفوءة فتغيرت التسمية الى إدارة الأفراد ثم تطورت الى إدارة الموارد البشرية، من أجل الإشراف على جميع متطلبات العنصر البشري وتحقيق التوافق والانسجام بين الفرد (العامل)، الجماعة (مجموعات العمل)، والمنظمة ككل .

وتتلخص أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يأتي[21]:

أ – تحقيق التوظيف الأفضل لطاقات الموارد البشرية المتاحة.

ب –تحقيق أهداف العاملين طالما كانت تلك الأهداف معقولة وعادلة.

ج –كسب رضا العاملين والمحافظة عليهم وإقامة علاقات طيبة معهم .

د – تنمية الشعور لدى العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة .

هـ –تأكيد التعاون المتبادل بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين مع بعض.

الـى جانـب أهداف أخرى مرتبطـة بتطـوير مهـارات العـاملين علـى وفـق بـرامج تدريبيـة مدروسـة وضـمان مسـتقبلهم مـن خـلال بـرامج التعويضـات (المكافئـات) وتـوفير الخـدمات الأساسية في المجالات الصحية والنفسية والإسكان والنقل .. الخ.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

يشير "ثيودور ليفيت"[22]، أن المنظمات الحديثة تواجه تحديين رئيسين :

الأول ، يكمن في العثور على الأعداد والأنواع المطلوبة من العاملين وتزويدهم بالمعرفة للقيام بالعمل على خير وجه.

والثـاني ، تـوفير ظـروف العمـل التـي تتـيح لهـؤلاء العـاملين فرصـة النجـاح وتجعلهـم حريصين على البقاء في المنظمة .

ومن هذا المنطلق، فأن معظم التعاريف التي وردت بشأن إدارة الموارد البشرية تؤكد علـى دور هـذه الإدارة فـي جـذب علاقـة الأفـراد بالمنظمـة وترصـينها والعمـل علـى تطـوير قابلياتهم وما يعزز انتماءهم من خلال أداء مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تخدم الأهداف المشتركة، فقد عرفها "Schuler"[23] بأنها :

"مجموعة من النشاطات التي تهتم بإدارة الموارد البشرية بعيداً عن التحيز وبأسلوب فعال لخدمة أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".

أما "برنوطي"[24] فقد عرفت إدارة الموارد البشرية بالاستناد الى النشاطات الرئيسة التي تقوم بها، بوصفها :

" عمليـة الاهتمـام بكـل مـا يتعلـق بـالموارد البشـرية التـي تحتاجهـا أيـة منظمـة لتحقيـق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها" .

أن نجاح مدير إدارة الموارد البشرية في أداء مهماته، يمكن أن يساهم في تحسين بيئة العمـل، وذلـك مـا يسـاعد الإدارات الأخـرى فـي المنظمـة علـى تحقيـق أهـدافها، نظـراً لأن الاختيار السليم للعنصر البشري والاحتفاظ بقوة عمل نوعية وتطويرها ينعكس إيجاباً على مجمل الوظائف والنشاطات الأخرى، ومن هذا المنطلق فأن السياسات العامة لوظيفة إدارة

الموارد البشرية تستمد مباشرة من توجهات الإدارة العليا واستراتيجيتها لكونها ترتبط بتحقيق الأهداف على مستوى الأفراد والمنظمة على حد سواء .

النشاطات الأساسية لإدارة
المـوارد البشـريـة

فيما يأتي شرح موجز للنشاطات الأساسية الخاصة بوظيفة إدارة الموارد البشرية، وتتصف هذه النشاطات بكونها مترابطة ومتكاملة، بحيث تنعكس دقة القرار المتخذ في أي منها، سلباً أو إيجاباً على بقية النشاطات .. إذ من الضروري أن يتم اختيار الشخص المناسب بالطريقة المناسبة ووضعه في الموقع المناسب (الوظيفة المناسبة) على أن يتم لاحقاً الاهتمام بتطوير مهاراته وقابليته ورعاية مصالحه بالشكل الذي يحفزه على الأداء الجيد والتعاون مع الآخرين في تحقيق أهداف المنظمة.

1- تحليل العمل (الوظيفة) Job Analysis

يتضمن هذا النشاط عمليات تحليل وتوصيف الوظائف الموجودة في المنظمة أو التي يتم اقتراح استحداثها لمواكبة حالات التطور والنمو في المستقبل .

وتحليل العمل (الوظيفة) عبارة عن .. "أسلوب علمي منظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظائف"[25].

إذ يتم بموجبه تحديد النشاطات والمهمات التي تتكون منها الوظيفة والمواصفات المطلوب توافرها فيمن يرشح لإشغال هذه الوظيفة، لذلك فهي تتألف من اتجاهين، هما :

أ – توصيف الوظيفة Job Description .. وتمثل عملية الوصف التفصيلي المكتوب للوظيفة، من حيث أهدافها وطبيعة الواجبات والمهمات وظروف العمل الخاصة بها .

ب –مواصفات الوظيفة Job Specification .. وتهتم بالمواصفات التي تتطلبها الوظيفة، إذ يتم بموجب هذه العملية تحديد المهارات والقدرات والاختصاصات التي يشترط توفرها في شاغل الوظيفة.

ويمكن القول أن ناتج عملية التحليل يتجسم في إعطاء صورة واضحة ومحددة عن طبيعة الوظيفة وما هي الأعمال التي ينبغي القيام بها، بالإضافة الى المؤهلات والخبرات اللازمة لمن يكون قادراً على إشغال هذه الوظيفة .. وبذلك فهي توفر أساس موضوعي يمكن الاستناد إليه في إجراء المفاضلة بين المتقدمين وتساعد في اختيار الأشخاص الكفوئين والمناسبين للعمل (الوظيفة).

2- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

يرتبط هذا النشاط بأهداف المنظمة واستراتيجيتها، إذ يتم بموجبه تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية على وفق حجم القوى العاملة المطلوبة من حيث العدد والنوعية (أي الاختصاصات والمهارات والقدرات النفسية والفكرية والبدنية) اللازمة للاوقات المقبلة .

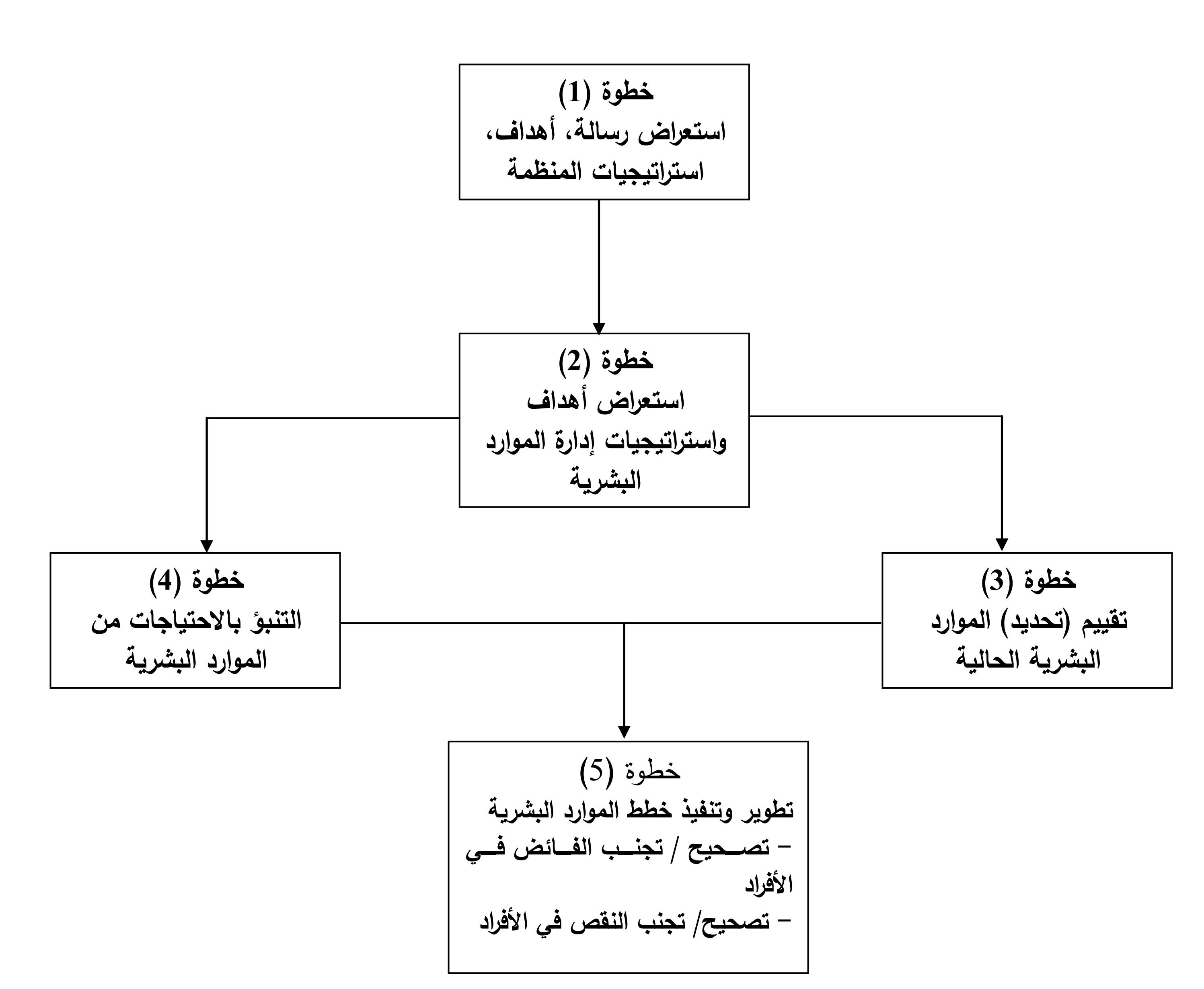
كما تتضمن عمليات التخطيط، الأسس التي ينبغي اعتمادها في مجال الاستعانة بالقوى العاملة التي يتم انتقاؤها وكيفية تطوير مهاراتها وقابلياتها مستقبلاً، فالمنظمة تحتاج الى الموارد البشرية لمواجهة حالات التوسع في أعمالها ووظائفها وفي استخدام البدائل لتغطية النقص المتوقع بسبب ترك الموظفين لوظائفهم أو النقل والتقاعد والوفاة .. لذلك يعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية نشاطاً مهماً يتطلب الموازنة بين المعروض والمطلوب من القوى العاملة اللازمة لإشغال الوظائف.

وبسبب التطور في طبيعة نشاط المنظمات واتساع حجمها وتنامي نوع وعدد المتغيرات التي تربطها بالبيئة، برز في الفكر الإداري المعاصر مفهوم "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية Strategic Human Resource management[26] إذ يتم تحليل الاحتياجات الوظيفية من الموارد البشرية والتخطيط لكيفية إشباع تلك الاحتياجيات بطريقة تقدم أفضل ما يمكن لرسالة المنظمة، أهدافها واستراتيجيتها.

ويوضح الشكل (36) مضامين هذا المفهوم

شكل (36)

عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



John R., Schermerhorn, Jr., (2001) "management" (U.S.A., 6th.ed., John Wiley & Sons, Inc.,) p. 243.

3- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية
Recruiting & Selecting & Staffing of Human Resource

بعد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية المطلوبة وتحديدها لإشغال وظائف المنظمة المختلفة، فأن على مدير إدارة الموارد البشرية العمل وفق أسلوب مبرمج وإجراءات محددة من أجل استقطاب وجذب العناصر الكفوءة لاختيار أفضل المرشحين من بينهم، بعد اجتياز كل منهم مجموعة من اختبارات المفاضلة وتوفر شروط التقدم للوظيفة فيه (الشهادة، الاختصاص، الخبرة ..)، بهدف المباشرة بإجراءات التعيين .

ويّعرف الاستقطاب Recruitment بأنه :

" عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين للوظائف بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب"[27].

إذ تتركز عملية الاستقطاب في محاولة جذب الأفراد الذين تتناسب قدراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة على وفق الأعداد المطلوبة ولتغطية الاحتياج في الوقت المناسب من خلال تقديم المنظمة، عدداً من المحفزات والمزايا التي تشجع الأفراد على التقدم لطلب التعيين في الوظيفة[28].

ويمكن استقطاب الأفراد من المصادر الداخلية للمنظمة، عن طريق (الإعلانات الداخلية أو الترقية لمنصب أعلى أو النقل الوظيفي بين منتسبي الإدارات والأقسام) كما يمكن الحصول عليهم من مصادر خارج المنظمة، عن طريق (فتح مجال التقدم المباشر للوظيفة، الإعلان في الصحف والإذاعة والتلفزيون أو من خلال الانترنيت، الاستعانة بوكالات ومكاتب التوظيف المتخصصة والمنظمات المهنية، التنسيق مع الجامعات والمدارس المهنية .. ووسائل أخرى).

أما الاختيار والتعيين، فهي عملية تستند الى محاولة انتقاء أفضل المرشحين من بين الأفراد الذين تقدموا لإشغال الوظائف الشاغرة في المنظمة .

وتتضمن عملية الاختيار، مجموعة من الإجراءات والخطوات المتسلسلة التي تهدف الى تحديد الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف، وهي[29]:

أ - استقبال طالبي العمل .

ب -إجراء المقابلة الأولية .

ج -ملء طلبات التعيين وتقديم الوثائق المطلوبة .

د - الاختبارات (مثل اختبارات الذكاء، المهارات، الشخصية ..) .

هـ -إجراء المقابلات (الفردية والجماعية) .

و -الاختيار الأولي للمرشحين .

ز -الكشف الطبي .

ح -القيام بإجراءات التعيين .

ولا بد من إشارة، الى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تتطلب التنسيق والتعاون المستمر مع الإدارة العليا وبقية الوظائف الأخرى في المنظمة في مجمل نشاطاتها، نظراً لأن انعكاسات القرارات المتخذة فيها تؤثر سلباً أو إيجاباً في نشاطات ومدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وأن استقطاب الأفراد واختيارهم وتعيينهم لا يمكن أن ينجز بالشكل المطلوب ما لم يكن هناك مشاركة فعلية وتعاون وتنسيق من قبل الإدارات الأخرى في المنظمة .

4- التدريب وتنمية الموارد البشرية

Training & Development of Human Resources

يتركز هذا النشاط في التخطيط والعمل على تنفيذ مجموعة من الفعاليات التي تهدف الى تمكين الأفراد (العاملين) من أداء الأعمال والمهمات المطلوبة بكفاءة عالية .

أن برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية عبارة عن جهد منظم يشرف مدير إدارة الموارد البشرية على التخطيط لها وتنفيذها عادة، لتحقيق ما يأتي :

أ - إكساب العاملين المهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل .

ب -العمل على تزويدهم بالمعارف والإطلاع على آخر المستجدات والأساليب العلمية والتقنية في مجال الاختصاص .

ج -تنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم وتغييرها بالشكل الذي يجعلها متوافقة مع السلوك المرغوب في المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها .

ويمكن أن يكون التدريب :

(أولاً) – في موقع العمل (الوظيفة) on – The – Job Training

إذ يتم تدريب الأفراد بأساليب مختلفة ومنها، (التدريب من قبل المشرف، الانتقال بين الأعمال (الوظائف) المختلفة، التدريب بأسلوب التلمذة النظامية).

(ثانياً) – خارج موقع العمل off – The – Job training

إذ يتم تدريب الأفراد العاملين في (ورش ومختبرات خاصة، مراكز تدريبية تابعة للمنظمة، الترشيح لدورات وبرامج تدريبية تقيمها جهات خارجية)[30].

5- تقييم أداء العاملين Performance Appraisal

تسعى المنظمات التي تبني برنامج تقويم أداء العاملين، بهدف قياس أداء الفرد ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف المطلوبة للعمل على معالجة السلبيات أولاً بأول وتعزيز الإيجابيات بما يؤدي الى الأداء الأفضل ويزيد من احتمالات تحسن الأداء مستقبلاً .

ويتركز نشاط تقويم الأداء للعاملين في أربع خطوات أساسية :

أ – تحديد معايير ومؤشرات للأداء المرغوب.

ب –قياس الأداء الفعلي للعاملين خلال فترات محددة .

ج –مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة .

د – اتخاذ الخطوات العلاجية

(وتتضمن العمل على إزالة أو الحد من السلبيات وتدعيم الإيجابيات في الأداء وتطويرها).

وهناك عدة طرق يمكن للمدير اللجوء إليها عند تقييم أداء العاملين في أقسامهم وإداراتهم، من بينها:

أ –طريقة الترتيب .. وبموجبها يقوم المدير بترتيب العاملين حسب كفائتهم وبالتسلسل من الأفضل نزولاً الى الأضعف أداءً، وتصلح هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين محدوداً

.

مثال: يشرف مدير على ثلاثة عاملين هم أسعد، عباس، جاسم وعندما يرغب بتقييم أدائهم فأنه يقارن بين مزايا وسلبيات كل منهم ثم يرتبهّم من الأفضل الى الأقل من حيث مستوى الأداء وكما يأتي :

عباس – الأفضل

أسعد

باسم – الأدنى مستوى في الأداء

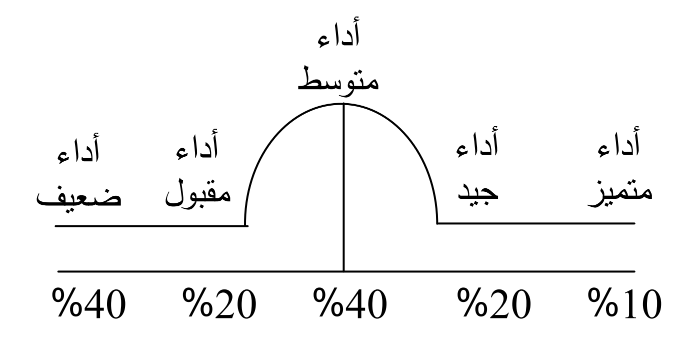
ب -طريقة المقارنة الزوجية .. تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين العاملين بشكل زوجي – أي كل منهم مع الآخر – وتحديد الأفضل لكل مقارنة، وهي تزداد صعوبة في التطبيق كلما زاد عدد العاملين المطلوب تقييم أدائهم .

مثال : بالعودة الى العاملين في المثال السابق، يتم تقييم أدائهم كما يأتي:

	النتيجة
أسعد مع عباس	عباس / الأفضل
أسعد مع جاسم	أسعد / الأفضل
عباس مع جاسم	عباس / الأفضل

وبموجب نتيجة التقييم فأن عباس هو الأفضل بين العاملين المذكورين ويليه اسعد ثم جاسم .

ج -طريقة التوزيع الإجباري .. تستند هذه الطريقة الى المنحنى الطبيعي حيث يكون المدير ملزماً على توزيع العاملين المطلوب تقييمهم على وفق المنحنى، إذ تتركز التقديرات في الوسط وتقل كلما اتجهنا نحو الأطراف كما في الشكل التالي



مثال: إذا كان المطلوب من المدير تقييم أداء عدد من الموظفين (العاملين) في دائرته، فأنه يكون مجبراً على اختيار 10% منهم ذوي أداء متميز و10% من ذوي الأداء الضعيف، وهكذا يوزع الآخرين على وفق النسب الواردة في منحنى التوزيع الطبيعي .

د –طريقة الأحداث الجوهرية .. وهي طريقة أكثر عدالة وموضوعية، حيث يقوم المدير بموجبها بتثبيت الأحداث الأساسية (الجوهرية) خلال مدة العمل (سنة التقييم)، وقد تكون الأحداث إيجابية، مثل الحصول على براءة اختراع أو تحقيق مرتبة متقدمة في دورة تدريبية، كما أنها قد تكون سلبية، مثل نيل عقوبة التوبيخ .. وفي ضوء ما ثبّته المدير من معلومات عن كل فرد من العاملين، يكون باستطاعته التمييز بين أداء العاملين على وفق قدمه كل منهم.

وبالرغم من كفاءة هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين، إلا أنها تتوقف على دقة المدير (المسؤول) في تثبيت الأحداث والمصداقية في الاستناد إليها عند إجراء عملية التقييم.

وهناك طرق أخرى في تقييم أداء العاملين، مثل طريقة التقديرات .. التي تعتمد إعطاء تقديرات لأداء العاملين أو طريقة قائمة الفحص Checklist، حيث يتم تقييم الأداء

على وفق عناصر محددة موضوعة مسبقاً في قائمة تقييم الأداء .. إلا أن جميع هذه الطرق تتوقف على مقدار موضوعية ودقة ونزاهة القائم بعملية تقييم أداء العاملين.

6- إدامة وصيانة الموارد البشرية
Continuance & Maintenance of Human Resources

ويهدف النشاط الى ضرورة تبني إدارة الموارد البشرية لمجموعة من الفعاليات والبرامج التي تهتم بالحفاظ على الموارد البشرية وضمان السلامة المهنية بالشكل الذي يجنبها الأذى واحتمالات التعرض لحوادث العمل وهي تتركز عادة فيما يأتي :

أ - توفير سُبل الحماية من الحوادث والأمراض الناجمة عن وجود الأفراد في المنظمة .

ب - الاهتمام بتنفيذ برامج صيانة العاملين وتطويرها ، التي تهدف الى تحسين بيئة العمل وظروفه الصحية والنفسية والاجتماعية، ومعالجة المشاكل التي تواجههم .

ج - تهيئة برامج تعويضات Compensation مناسبة من حوافز ومكافئات وتوقيفات تقاعدية لضمان تعزيز حالات الولاء للمنظمة وتوفير دوافع البقاء والاستمرار في العمل .

والى جانب ما تقدم، تساهم إدارة الموارد البشرية في تصميم أنظمة الرواتب والأجور وإجراء التعديلات عليها بالاستناد الى نشاطات تحليل وتوصيف الوظائف بالشكل الذي يضمن العدالة في منح الأجور التي تتناسب مع الجهد المبذول على وفق ما تتضمنه الوظيفة (العمل) من صعوبات أو متطلبات فنية أو إدارية .

رابعاً : الوظيفـة الماليـة

تهـتم هـذه الوظيفـة بالشـؤون الماليـة فـي المنظمـات، وتكتسـب أهميتهـا مـن ضـرورة الاعتبـارات والجوانـب الماليـة التـي تـرتبط بشـكل مباشـر أو غيـر مباشـر بمجمـل نشـاطات ووظائف المنظمة الأخرى (الإنتاج والتسويق والبيع والشراء ..) مما دفع بالمعنيين في حقل الإدارة الـى معاملتهـا بخصوصـية وبشـكل وظيفـة مسـتقلة سُميت (الوظيفـة الماليـة أو الإدارة المالية) .

ويمكن النظر الى هذه الوظيفة من زاويتين :

الأولى : ذات علاقة بالمنظمة وأهدافها .. إذ يُنظر إليها بالاستناد الى دورها في تدبير الأموال اللازمة لإنتاج السلع والخدمات وتيسير إنجاز الأعمال المطلوبة، مما يعزز أهميتها ودورها في تحقيق أهداف المنظمة .

أما الثانيـة : فهـي ذات علاقـة بـالأفراد والمؤسسـات الأخـرى (المـالكين وحملـة الأسـهم والسندات)، حيث ينظر للمنظمة على أنها مجالاً لتوظيف رؤوس الأموال وتحقيق الأرباح .

وقد ازداد الاهتمام بالإدارة المالية في الوقت الحاضر بسبب فخامة حجم المنظمات على اختلاف أنواعها (المالية والتجارية والصناعية ..) واتساع نشاطاتها، مما أوجد الحاجة الـى التفكيـر وتطبيـق العديـد مـن أسـاليب تـدبير واسـتثمار الأمـوال اللازمـة لتحقيـق أهـداف المنظمات .

مفهوم الإدارة المالية

تطـورت النظـرة الـى الإدارة الماليـة، من مجرد وظيفـة تركز علـى إعداد القوائم الماليـة ومطابقتها والاهتمام بالتخصيصات المالية، لتصبح الأساس المشترك في الكثير من قرارات المنظمة ولاسيما القرارات الاستراتيجية المرتبطة بحاضرها ومستقبلها للأمد البعيد، لذلك يهتم المدير المالي في الوقت الحاضر بتخطيط وإدارة الأموال وتحليل مصادرها وتبني السياسات المالية التي توفر أفضل سُبل توظيف الأموال واستثمارها .

وبناء على ذلك، عُرفّت الإدارة المالية بأنها :

"النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية التي تتعلق بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع – المنظمة –بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة في المواعيد المحددة"[31].

أهداف الإدارة المالية

يُمارس المدير المالي وظيفته وهو يوازن باستمرار بين هدفين أساسيين، هما :

–هدف الربحية .. حيث ينبغي أن يبحث عن سُبل تحقيق أقصى الأرباح .

–هدف السيولة .. الذي يفرض عليه الاحتفاظ بسيولة مناسبة تمكن المنظمة من الإيفاء بالتزاماتها المالية .

أن التعارض ما بين تحقيق هدف الربحية والسيولة، يعد العامل الأكثر أهمية في وظيفة الإدارة المالية .. إذ يتحتم على المدير المالي المفاضلة باستمرار بين الاحتفاظ بالسيولة، ويقصد بها "وجود أموال سائلة – نقد في الصندوق والبنوك – ، وشبه نقد – مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية التي يمكن تحويلها الى نقد بسرعة – وذلك لتمكين المنظمة من إنجاز أعمالها[32].

وفي المقابل، يسعى المدير الى دعم الموقف المالي للمنظمة من خلال تبني هدف الربحية لتحقيق ما يأتي :

- تعظيم أرباح المنظمة Profit Maximization، وهو الهدف الذي يؤكد نجاح المدير المالي في قراراته ويمكنه من التوجه نحو توظيف الأموال واستثمارها وتوزيع الأرباح .
- تعظيم قيمة المنظمة Value Maximization، وهو الهدف المرتبط بمكانة المنظمة في السوق وثروتها وقيمتها ، ويعد الأساس في مجال التمويل .. إذ يعزز التعاملات والتصرفات المالية للمنظمة .

القرارات المالية

يستخدم المدير ثلاثة أنواع من القرارات، التي تشكل الأساس في إدارة الشؤون المالية للمنظمة، وهي :

أ – قرارات ذات علاقة بالتمويل .. لتحديد مصادر الحصول على الأموال واختيار أفضلها، الى جانب تحديد مجالات وكيفية استخدام هذه الأموال بكفاءة عالية.

ب – قرارات ذات علاقة بالاستثمار .. وهي مرتبطة بإدارة الاستثمارات والإنفاق على شراء الموجودات الثابتة وتوجيه الأموال في المجالات التي يتوقع أن تحقق أفضل العوائد الممكنة .

ج – قرارات ذات علاقة بتوزيع الأرباح .. وتخص خيارات المدير في تحديد المبالغ التي ينبغي توزيعها، وتلك التي يتم إحتجازها لأغراض التطوير والتوسع والنمو .

السياسات المالية والسياسات النقدية

تعكس السياسات المالية Financial Policies، الخطوط العامة التي توجه المدير المالي والعاملين في الوظيفة المالية .. إذ يتم الاسترشاد بها في مراحل صناعة واتخاذ القرارات المالية .

وغالباً ما تصب السياسات المالية في مجالات .. استئجار أو بيع وشراء الموجودات (المكائن والمعدات، الأثاث، المباني، الأراضي .. الخ) وكذلك في مجالات الائتمان وتحصيل الديون واستهلاك الأصول عند انتهاء عمرها الإنتاجي أو تدني قيمتها، لذلك يتحتم على المدير المالي أن ينظر إليها عند صياغته لأهداف الإدارة المالية وفي اتخاذ القرارات، التي يفترض أن تتوافق مع توجهات الإدارة العليا وتكون متناسبة مع الأهداف العامة للمنظمة .

أما مصطلح السياسات النقدية Cash Policies، فقد ظهر في أدبيات الاقتصاد في القرن التاسع عشر وهو يُعنى "بإدارة التوسع والانكماش في حجم النقد لغرض الحصول على

أهداف معينة، وبهذا المعنى تصبح جميع الإجراءات والتنظيمات النقدية والصيرفية من أي نوع كان، من مظاهر السياسة النقدية ما دامت ذات تأثير في تحديد حجم النقد المتوفر[33].

النشاطات الأساسية

لوظيفة الإدارة المالية

1 - **التمويل Financing ..**

يُعد من النشاطات الأساسية للمدير المالي والذي يتركز في القرارات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وتهيئتها أو استخدامها في مجال

- تلبية متطلبات العمل وتوفير الأموال اللازمة لأداء مختلف الفعاليات والعمليات الإنتاجية والتسويقية والنشاطات المالية الأخرى في المنظمة .
- السعي لتحقيق أهداف الإدارة المالية في تعظيم الأرباح وتعظيم الثروة، باستخدام السياسات المالية في مجال الاستثمار لمواجهة احتمالات التطور والتوسع والنمو .

ويُصنف التمويل – أي الحصول على الأموال الآخرين – وفقاً للفترات الزمنية الى:

أ – تمويل للأمد القصير (يكون خلال مدة سنة أو أقل) من خلال الائتمان التجاري – الحساب الجاري وأوراق الدفع – أو الائتمان المصرفي – بصيغة قروض مصرفية – .

ب -تمويل للأمد المتوسط (يكون لمدة تتراوح بين 1-5 سنة) من خلال القروض متوسطة الأمد أو استئجار بعض الموجودات الثابتة – الأراضي، المباني، المكائن والمعدات – .

ج -تمويل للأمد البعيد (ويكون عادة لمدة تتجاوز (5) سنوات) من خلال القروض طويلة الأمد – مثل السندات والأسهم العادية والممتازة – .

ومهما كان نوع التمويل، فأن قرار المدير المالي هو الأكثر تأثيراً في إمكانية نجاح عملية التمويل أو تأثيرها السلبي في حاضر ومستقبل المنظمة.

2- التخطيط المالي Financial Planning

التخطيط المالي، نوع من أنواع التخطيط يركز على الأموال، فهو يساعد في الإعداد للمستقبل وبموجبه يُوجه تفكير المدير المالي نحو المتطلبات المالية في المستقبل، حيث يقوم بتخطيط الاحتياجات المالية للمنظمة[34].

ومن خلال هذا النشاط، يمكن للمدير المالي التخطيط لكيفية الحصول على الأموال بأفضل الوسائل الممكنة على وفق شروط ميسرة، الى جانب تحديد مجالات توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف الإدارة المالية التي سبق التطرق إليها .

وبمعنى آخر، فأن التخطيط المالي الناجح يّمكن المدير المالي من تحديد الاحتياجات المالية للمدة المقبلة ومجالات (مصادر) الحصول على تلك الأموال وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة.

أما المجالات الرئيسة في التخطيط المالي، فتتمثل في :

تخطيط النقدية وتخطيط الاستثمار وتخطيط الربحية، إذ تساعد القرارات التي تم التطرق إليها (في مجال التمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح) في تعزيز إمكانية المدير المالي وإبراز كفاءته التخطيطية .

3- التحليل المالي Financial Analysis

يعتمد التحليل المالي على البيانات التاريخية التي تظهر في الميزانية العمومية وقائمة الدخل – حساب الأرباح والخسائر – ويعد التحليل المالي، أداء للكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف في المركز المالي وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربحية[35].

ويستند المدير المالي في عملية التحليل الى مجموعة من النسب المالية شائعة الاستعمال (انظر معلومات الجدول 6)، والتي يمكن من خلالها معرفة المركز المالي للمنظمة– أي قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية – ومستوى كفاءة فعالياتها المالية[36]..

- نسب السيولة .. لقياس قدرة المنظمة المالية في الإيفاء بالتزاماتها، مثل نسبة التداول، النسبة السريعة .

- نسب المديونية ورأس المال .. وتوضح مديونية المنظمة وقدرتها على سداد التزاماتها في المدى الطويل، وتبين مدى مساهمات الديون في تشكيل رأس المال، مثل نسبة الديون الى رأس المال ونسبة الديون الى الموجودات .
- نسب الربحية .. وتهدف الى معرفة مقدار الربح الناجم عن أداء النشاط وتحديده ، مثل هامش الربح الإجمالي والصافي، نسبة العائد الى الموجودات نسبة العائد الى رأس المال المستخدم .
- نسب النشاط .. وهي تعبر عن فاعلية إدارة المنظمة في التصرف بموجوداتها وقدرتها على استغلال الموارد المتاحة، مثل: معدل دوران المخزون، معدل دوران الذمم، متوسط فترة تحصيل الديون .

والى جانب ما تقدم يتم الاستعانة بأدوات ووسائل أخرى لأغراض التحليل المالي، مثل الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر اللتين توفران معلومات مالية مفيدة في مجال تقييم نشاط المنظمة للمدة الماضية وكيفية الاستفادة منها لأغراض الرقابة واتخاذ القرارات المالية للفترة المقبلة .

4- الرقابة المالية Financial Control

تتمثل الرقابة المالية في مجموعة من الفعاليات التي تهدف الى متابعة النشاطات المالية بهدف تحديد الانحرافات والكشف عن الأخطاء والعمل على تجنب حدوثها ومعالجتها للوصول الى أفضل كفاءة ممكنة للأداء المالي الحالي والمستقبلي .

ومن الأدوات التي يتم الاستعانة بها في مجال الرقابة المالية، (الموازنات التخطيطية والتقارير المالية والتحليل المالي) .

جدول (6)

بعض النسب المالية المستعملة في التحليل المالي

النسبة المالية	كيفية احتسابها	الملاحظات
أولاً: نسب السيولة:		
1- نسبة التداول	الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة	لقياس قدرة الموجودات في إمكانية تغطية المطلوبات
2- نسبة التداول السريعة	(الموجودات المتداولة – المخزون) / المطلوبات المتداولة	تستبعد المخزون لصعوبة تحويله الى نقد وحاجته الى الوقت لكي يتم تصفيته وبيعه
ثانياً: نسب المديونية :		
1- نسبة الديون الى رأس المال	الديون طويلة الأمد / حقوق الملكية	تقيس العلاقة بين أموال المالكين والديون طويلة الأمد
2- نسبة الديون الى الموجودات	إجمالي الديون / إجمالي الموجودات	ارتفاع هذه النسبة يقلل من رغبة الدائنين في استمرار التعامل مع الشركة
ثالثاً: نسب الربحية :		
1- هامش الربح الإجمالي	إجمالي الربح / قيمة المبيعات	كلاهما تقيس مستوى كفاءة الشركة في عملياتها ومدى تحقيقها للأرباح
2- الربح الصافي	صافي الربح بعد الضريبة / قيمة المبيعات	

النسبة	المعادلة	الوصف
3- نسبة العائد الى رأس المال	$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{رأس المال المستخدم}}$	وهي تقيس الأرباح الصافية المتولدة من الأموال التي تم استخدامها

رابعاً: نسب النشاط :

النسبة	المعادلة	الوصف
1- معدل دوران المخزون	$\frac{\text{كلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$	وتظهر مدى سرعة تحويل المخزون السلعي الى مبيعات
2- معدل دوران الذمم	$\frac{\text{صافي المبيعات الآجلة}}{\text{متوسط الذمم}}$	وهي تقيس مستوى تدوير المبيعات وتحويلها الى حسابات مدينة
3- متوسط مدة التحصيل	$\frac{\text{صافي الذمم (الحسابات المدينة)} \times \text{عدد أيام السنة}}{\text{صافي المبيعات الآجلة}}$	كلما قصرت فترة التحصيل تُعطي مؤشراً إيجابياً للمنظمة في إمكانيتها في تحصيل الديون

خامساً – وظيفة العلاقات العامة

تسعى المنظمات على اختلاف طبيعة أعمالها ونشاطاتها إلى توطيد العلاقات بين الأفراد (العاملين) وتنسيق العمل والتعاون بين الإدارات والوظائف المختلفة في الداخل، وبينها وبين الجمهور (الزبائن والمتعاملين معها من التجار والمجهزين..) في الخارج، وكذلك مع المنظمات المنافسة أو تلك المرتبطة معها بعلاقات معينة، وعموم المجتمع.

لذلك تهتم وظيفة العلاقات العامة بتبني البرامج والفعاليات التي تهدف إلى بناء جسور الثقة المتبادلة والتفاهم والتعاون المشترك مع الأطراف ذات العلاقة بطبيعة نشاطات المنظمة.

وتعد إدارة العلاقات العامة من وظائف المنظمة الحديثة نوعاً ما، والتي برزت أهميتها بسبب التعقيد والتشابك في عالم الأعمال، مما استوجب العمل على إيجاد لغة تفاهم مشتركة من خلال إقامة العلاقات والروابط بين الأفراد والمنظمات وإدامة الصلة بين المنظمة والمجتمع باستخدام أسلوب علمي وحضاري.

مفهوم العلاقات العامة

يستند مفهوم العلاقات العامة الى خصوصية طبيعة عمل إدارة العلاقات العامة في المنظمة، التي تمثل إحدى وظائف المنظمة المسؤولة عن تنظيم العلاقة والتفاعل والتفاهم المشترك بين الإدارة العليا والوحدات التنظيمية من جهة وبين الإدارات والمنتسبين من جهة أخرى، الى جانب الدور الأساس المرتكز على تنظيم علاقة المنظمة بالمجتمع، أي مع الجمهور المتعامل معها (على مستوى الأفراد أو المنظمات الأخرى) ..

لذلك عُرفّت العلاقات العامة على مستوى المنظمة، بأنها :

"العلاقات السائدة في جو العمل والتي ينبغي أن تتسم بالثقة والود والتعاون مما يعزز روح الآخاء والتفاهم والإنتاج بما يزيد من إنتاجية المنظمة"[37].

ويعرفها جون مارستون، من وجهة نظر العلاقة مع الجمهور، أنها :

"من وظائف الإدارة، وهي معنية بتحليل سلوك الجمهور لمعرفة اتجاهاته واحتياجاته والعمل على وضع البرامج التي تتفق مع الصالح العام في مقابلة هذه الاحتياجات"[38].

وهي بذلك ترتبط كثيراً بالمفهوم التسويقي ونشاط الإعلام على وفق النظرة المعاصرة لعلاقة وظيفة التسويق والنشاطات الإعلامية في المنظمات، في مجال التحري عن اتجاهات الزبائن وجمهور المتعاملين معها والسعي الى تلبية متطلباتهم وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم.

وبسبب أهمية العلاقات العامة في حياتنا المعاصرة واتساع النشاطات الاقتصادية بين الدول مع بعضها وبين المنظمات التي تمتد عملياتها خارج حدود الأوطان، فقد توسع مفهوم وتطبيقات العلاقات العامة، إذ أخذت أبعاداً أكثر حيوية في مجال العلاقات الدولية فظهر المفهوم الدولي للعلاقات العامة أو العلاقات العامة الدولية التي ترتكز عناصرها الأساسية في تنسيق عوامل التواصل والتجانس الحضاري وتنظيم ذلك بين الدول والمنظمات (اقتصادياً وسياسياً وعلى المستوى الاجتماعي) .

المهمات الرئيسة للعلاقات العامة
وموقعها في الهيكل التنظيمي

تتلخص المهمات الرئيسة لمدير العلاقات العامة فيما يأتي[39]:

1 - تأسيس انطباع وصورة جيدة للمنظمة وسياستها، منتجاتها، خدماتها، موظفيها وصيانة ذلك الانطباع .

2 - دراسة الانطباع الخارجي عن المنظمة ومعرفته ، ونقل هذا الانطباع للإدارة .

3 - نصح الإدارة ببعض مشاكل الاتصال، واقتراح حلول وتقنيات.

4 - إعلام جمهور المنظمة عن سياساتها بشكل عام، نشاطاتها، منتجاتها، وموظفيها .. بحيث يكون هناك فهم كاف ومعرفة كاملة بالمنظمة.

ويعتمد موقع (إدارة أو قسم أو وحدة) العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي على مجموعة من المتغيرات، أهمها :

-حجم المنظمة وطبيعة نشاطاتها .

-نوعية الجمهور (داخل وخارج المنظمة) وسعته .

–طبيعة برامج العلاقات العامة ومستواها ومدى قناعة الإدارة العليا بأهميتها للمنظمة .

إذ أن اتساع حجم المنظمة وحاجتها الى التفاعل مع قاعدة عريضة من الجمهور وبالتالي الالتزام بتقديم برامج متطورة ومتواصلة في مجال العلاقات العامة .. كل تلك الأمور تشجع الإدارة العليا على تعزيز المستوى الإداري لمدير العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لتهيئة سُبل أداءه للمهمات وتحقيقه للأهداف المطلوبة في هذا المجال .

النشاطات الأساسية
لوظيفة العلاقات العامة

تتطلب مسؤولية العلاقات العامة ترسيخ أسس التفاعل داخل المنظمة وبين المنظمة والجمهور، بالاستناد الى مجموعة من النشاطات الأساسية، وهي:

1- البحث وجمع الحقائق

تتركز هذه النشاطات في إنجاز الدراسات والبحوث التي تهدف الى جمع المعلومات واستقصاء آراء الجمهور وتحليلها لغرض تحديد الاتجاهات العامة للجمهور (الداخلي والخارجي) ومن ثم معرفة الميول والرغبات الخاصة بهم ومدى رضاهم عن خطط المنظمة وسياساتها وفعالياتها .. تمهيداً لتقديم المعلومات الضرورية الى الإدارة العليا والمقترحات بصدد معالجة المشاكل وتطوير العمل المستقبلي .

وتتلخص أساليب جمع المعلومات لأغراض البحث فيما يأتي[40]:

أ – أسلوب استطلاع الرأي opinion poll أو مسح الاتجاهات attitude Survey.

ب –أسلوب نماذج الاستقصاء أو الاستبيان Questionnaires.

ج –أسلوب العينات samples، ويستخدم عندما يكون الجمهور واسعاً بحيث يصعب إجراء عمليات المسح الشامل للاتجاهات فيتم اختيار عينة من الجمهور.

د – أساليب أخرى، مثل تحليل تقارير النشاط أو تحليل المقالات الإخبارية المنشورة في الصحف والمجلات أو تحليل الشكاوى والتظلمات المقدمة من الجمهور وتحليل الشائعات ..

2- تخطيط وتصميم برامج العلاقات العامة

وهو من النشاطات المهمة التي تهدف الى تحديد برامج العلاقات العامة للحقبة المقبلة، في ضوء توجيهات الإدارة العليا ونتائج الاستقصاء والبحث في مجال العلاقات العامة .

والتخطيط : يهتم برسم سياسة العلاقات العامة للمنظمة عن طريق تحديد الأهداف وتصميم البرامج وتوقيتها وتوزيع الاختصاصات على الخبراء وتحديد ميزانيتها[41].

أن تخطيط وتصميم برامج المستقبل يتطلب فهماً واعياً لظروف الماضي ومتطلبات الحاضر ورؤية واضحة للاحتمالات التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً في مجال العلاقات العامة، مع أهمية أن تكون البرامج المخططة متناسبة مع الموارد المتاحة في المنظمة سواء كانت على مستوى الأفراد أو الأموال أو المعلومات والإمكانات المادية الأخرى .

3- الاتصال

يتوقف نجاح تنفيذ الخطط في مجال العلاقات العامة على كفاءة الاتصال بالجمهور والوسائل التي يتم اختيارها لإيصال المعلومات وتبادلها مع الآخرين، لذلك يكون من المهم اختيار وسائل الاتصال المناسبة والطرائق التي تعزز وتسهل عمليات التفاعل والتواصل بين المنظمة والأطراف الأخرى .

ويمكن أن يتم الاتصال عن طريق :

أ – الإعلام الداخلي .. وهو موجه الى العاملين والجمهور الداخلي في المنظمة بهدف ترسيخ فلسفة وتوجهات الإدارة العليا وتعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين، إذ يتم اللجوء الى وسائل مختلفة

في الاتصال مثل (الملصقات والإذاعة الداخلية والنشرات والمؤتمرات أو اللقاءات الدورية وغيرها).

ب -الإعلام الموجّه للجمهور الخارجي .. وبموجبه يتم توجيه الرسائل الإخبارية والاتصال بالجماهير من خلال الوسائل المختلفة كالإذاعة والتلفزيون والصحف والمحلات أو من خلال إقامة الحفلات والمعارض والمؤتمرات الصحفية .. بغرض تبادل الرأي والمعلومات والأفكار التي تعزز العلاقة بين الطرفين .

4- تقييم برامج العلاقات العامة

ويهتم هذا النشاط بتقييم مدى نجاح برامج العلاقات العامة في المساهمة بتحقيق أهداف المنظمة ومدى تأثيرها في الجمهور (داخلياً وخارجياً) .. من أجل تأشير أسباب الإخفاق فيها والعمل على الاستفادة من الإيجابيات لأغراض تدعيمها وتحسين برامج العلاقات العامة للفترة المقبلة .

أسئلة للمراجعة

س1: ما هو مفهوم وظيفة "الإنتاج والعمليات"، وما هي أبرز مهمات وواجبات المدير في هذه الوظيفة ؟

س2: كيف يمكن أن توضح العلاقة بين "تخطيط وتطوير المنتوج" و"تخطيط وتصميم العملية" بوصفهما من العمليات (النشاطات) الأساسية لوظيفة الإنتاج والعمليات ؟

س3: يؤكد الاتجاه المعاصر على "الجودة" بوصفها العنصر المهم في تحقيق الميزة التنافسية .. حدّد بوضوح أهمية "ضبط الجودة" في مجال إدارة الإنتاج والعمليات ؟

س4: ما هي مكونات نظام الإنتاج في حينه (J I T) ؟ عددها فقط ؟

س5: يتطلب المفهوم الحديث للتسويق، توفر بعض العوامل المهمة .. أذكرها باختصار ؟

س6: ما معنى "المنظور الاستراتيجي للتسويق" .. وما هي أنواع المنافع التي يحصل عليها الأفراد أو المجتمع من ممارسة المنظمات لنشاطاتها التسويقية ؟

س7: اشرح باختصار عناصر المزيج التسويقي، موضحاً العلاقة فيما بينها ؟

س8: ما هي طبيعة التحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة في مجال الموارد البشرية ؟

س9: عرّف "الاستقطاب"، مبيناً مجالات استقطاب الموارد البشرية من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة ؟

س10: حدد بنقاط فقط، إجراءات (خطوات) اختيار وتعيين الأفراد (العاملين) ؟

س11: ما أهمية الوظيفة المالية في المنظمة .. وما هي الأهداف المتعارضة التي يواجهها المدير المالي وينبغي عليه أن يوازن فيما بينها ؟

س12: عدد أنواع القرارات المالية ؟

س13: ما هي أبرز النسب المالية التي يستخدمها المدير في مجال التحليل المالي ؟

س14: ما المقصود بوظيفة العلاقات العامة .. وما هي المهمات الرئيسة لمدير العلاقات العامة في المنظمة ؟

س15: كيف يتم تخطيط وتصميم برامج العلاقات العامة .. وما معنى الإعلام الموّجه للجمهور الخارجي ؟

س16: صِف باختصار طبيعة العلاقة والترابط بين وظائف المنظمة ؟

Foot Notes **قائمة الهوامش**

Chapter / 5 **الفصل الخامس**

1 –عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، (2004)، "إدارة الإنتاج والعمليات" (الأردن، عمان، دار وائل للطباعة والنشر) ص:3 .

2- Lee J., Krajewski & Larry P., Ritzman, (2002), "Operations Management : Strategy & Analysis", (N.J: 6th, ed., Pearson Education, Inc, Upper Saddle River) p.93.

3 –انظر في ذلك ،

–صبحي العتيبي، (2002)، "مذكور سابقاً" ص: 219–220 .

–عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، (2004)، "مذكور سابقاً" ص:20.

4- Terry Hill, (2000), "Operations management : strategic context & Managerial analysis" (1st pub., Macmillan Press LTD,) p.5 .

5- Everett E., Adam & Ronald J., Ebert, (1996), " production & Operation management", (New Delhi: 5th, ed., printice – hall of India) p. 163.

6 عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار، (2004)، "مذكور سابقاً" ص:291.

7- James B., Dilworth, (2000), " Operations management : Providing value in Goods & services", (U.S.A: 3rd, ed., Harcourt, Inc.) p.177 .

8- Lee J., Krajewski & Larry P., Ritzman, (2002), "Op.cit' p.827.

9 –محمد توفيق ماضي، (1999)، "إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل اتخاذ القرارات" (مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع) ص:337.

10- J.R., Evans, (1993), "Applied production & Operations management", (N.Y: 4th, ed., west pub, company) p.576.

11 –عادل عبد الملك كوريل وإسماعيل إبراهيم القزاز، (2002)، "التدريب من أجل الجودة بموجب المواصفة الدولية القياسية ISO – 10015" ، (بغداد، الطبعة الأولى، مطبعة الأشقر) ص:18.

12- J.R., Evans, (1993), "op.cit" pp: 548-550.

13- Ibid, p.445 .

14- Ibid , pp: 446 – 448.

15 –انظر في ذلك :

- William J., Stanton, (1975), "Fundemantal of marketing" (New Yourk: Mc Graw – Hill co.,).
- Louis E. Boon & David I., Kurtz, (1992) "Contemporary Marketing" (U.S.A: 7th, ed.,the Dryden Press Inc.,) p.5 .

16 –ردنية عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، (2004)، "تكنولوجيا التسويق" (الأردن، عمان، الطبعة الأولى، دار المناهج والتوزيع) ص:56.

17- David W., Cravens, (2000) "Strategic marketing" (Irwin McGraw – Hill) p. 31.

18- Suzi, (2000), "Marketing of Services " (U.K: London University Internet Essay Bank Co.,) p. 3 .

19 –أنظر في ذلك :

نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، (2003)، " التسويق: مفاهيم معاصرة" (الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع) ص: 434.

20 –المصدر السابق، ص: 197–198.

21 –غانم فنجان موسى، (1990)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" (بغداد، مطبعة الراية) ص: 42–43 .

22 –ثيودور ليفيث، ترجمة نيفين غراب، (1994)، "مذكور سابقاً" ص:34.

23- Randall S., Schuler, (1981), "Personnel & Human Resource management" (St. Paul, west pub, co.,) p.5 .

24 –سعاد نائف برنوطي، (2001)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد" (الأردن، عمان، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر) ص:17.

25 –زكي محمود هاشم، (1989)، "إدارة الموارد البشرية" (الكويت، الطبعة الأولى، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع) ص:102 .

26- John R., Schermerhorn, Jr., (2001), "op . cit" pp: 242-243.

27 –زكي محمود هاشم، (1989)، "مذكور سابقاً" ص:139.

28- Wendell L., French, (1998), "Human Resource Management" (N.Y : Houghton Mifflin, co.) pp: 212-223.

29 -أنظر في ذلك :

-مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، (1991)، "إدارة الموارد البشرية" (بغداد، مطبعة الاقتصاد) ص:83-90.

-أحمد ماهر، (1998)، "إدارة الموارد البشرية" (جمهورية مصر العربية، الطبعة الخامسة، مركز التنمية الإدارية) ص: 158-174.

30 -أنظر في ذلك ،

-سعاد نائف برنوطي،(2001)، "مذكور سابقاً" ص453-455.

- John R., Schermerhorn, Jr., (2001), "op . cit" p.249.

31 -كنجو عبود وإبراهيم وهبي فهد، (1997)، "الإدارة المالية" (عمان، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة) ص:26.

32 -محمد شفيق وفيصل الحنيطي وخالد أرتيمة، (1989)، "أساسيات الإدارة المالية" (عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع) ص:62.

33 -عبد المنعم السيد علي ونزار سعد الدين، (2004)، "النقود والمصارف والأسواق المالية"، (عمان، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع) ص:349-351.

34 -محمد شفيق وآخرون، (1989)، "مذكور سابقاً" ص21-22.

35 -منير صالح هنيدي، (1989)، "الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر" (الإسكندرية، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث) ص:25.

36 -للمزيد من الإطلاع المعلومات، أنظر في:

-كنجو عبود وإبراهيم وهبي فهد، (1997)، "مذكور سابقاً" ص89-96.

37 -صبحي العتيبي، (2002)، "مذكور سابقاً" ص: 281-282.

38 -زياد محمد الشرمان وعبد الغفور عبد السلام، (2001)، "مبادئ العلاقات العامة" (عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع) ص:15.

39 -عادل حسن، (1984)، "العلاقات العامة" (بيروت، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر) ص: 25-26.

40 -للمزيد من المعلومات، أنظر:

-الياس سلوم، (2000)، " تقنية العلاقات العامة " (الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر) ص: 132-139.

41 عادل حسن، (1984)، "مذكور سابقاً" ص:54.

قراءة في بعض المفاهيم الادارية

يسعى المؤلف من خلال عرض بعض المفاهيم الادارية شائعة الاستعمال , الى تزويد الطالب بأفكار وآراء مضافة تؤهلة لفهم مضامين الادارة المعاصرة وتوسيع افق استيعابة وادراكة لأسس التعامل بين الافراد والادارات المختلفة داخل وخارج المنظمة في الوقت الحاضر ... تمهيداً لتهيئتة على استقبال المعلومات والمضامين الاكثر عمقاً في المراحل الدراسية المتقدمة وتخلق لدية استعداد افضل لمواجهة الواقع العملي من خلال تدعيم المهارات الفكرية والاسس النظرية .

1- التقنيات : Techniques تعد التقنيات بمثابة الطرائق او الوسائل المعتمدة في عمل الاشياء وهي تستند غالباً الى التطبيق , حيث تسعى ادارة المنظمات الى الانجاز الافضل للوصول الى النتائج المطلوبة .

2- **الجودة (النوعية): Quality** وتمثل درجة الاتقان في السلع والمواد والخدمات المنتجة , وهي تحدد غالباً في جانبين :

* مدى مطابقة المنتجات (سلع , خدمات) للمواصفات المحددة او المعلن عنها مسبقاً .

* مدى تحقيقها او مقابلتها لأحتياجات الزبائن (المستهلكين).

وكلما كانت المنتجات متطابقة مع المواصفات وتستجيب لتوقعات ورغبات الزبائن كلما كانت ذات جودة (نوعية) عالية المستوى .

3- فرق العمل : Team-Work مجموعة من العاملين في المنظمة يشكلون فريقاً يضم تخصص معين او مجموعة من التخصصات المختلفة (مهندس , استشاري , كهربائي ..) من ذوي الخبرة الذين تسند اليهم ادارة المنظمة مهمة انجاز عمل معين او حل مشكلة ما ويكون فريق العمل فعالاً عندما يكون متكاملاً في تخصصاته واهدافة وتتوفر الرغبة الحقيقية

للأنجاز لدى افراد الفريق .. لذلك ظهر مفهوم جديد في الادارة المعاصرة

يطلق عليه (فرق عمل الادارة الذاتية **self – management Work teams**) , اذ يمنح اعضاء الفريق صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات لأنجاز المهمة المكلفين بها.

4- الرضا الوظيفي Job satisfaction : مستوى شعور الافراد (العاملين) في المنظمة بشكل ايجابي تجاة ما تقدمة المنظمة لهم , وان تعزيز حالة الانتماء وتوفير بيئة عمل مناسبة تزيد مستويات تحقق الرضا الوظيفي والعكس صحيح .

5- التعلم التنظيمي Organizational Learning : ويعني استمرار المنظمة بالحصول على المعلومات والمعرفة بهدف التعلم لتحسين مهارات الافراد وتطوير وسائل انتاجها و تقنياتها في مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة وتعزز قدرتها على التكيف في مواجهة المنافسين .

6- المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility** : تعمل المنظمة وادارتها في المجتمع .. لذلك فهي تتحمل المسؤولية في الاستخدام الفعال للموارد المتاحة, والسعي الى تحقيق الموازنة بين مصالح الاطراف ذات العلاقة , حيث تتجسم مسؤوليتها الاجتماعية فيما يأتي :

* المسؤولية تجاة المالكين وحملة الاسهم (لزيادة الربحية)
* المسؤولية تجاة المستخدمين (تحقيق رضا العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة)
* المسؤولية تجاة المستهلكين (لتحقيق رضا الزبائن وتلبية رغباتهم).

* المسؤولية تجاة المجموعات (الجمعيات المختلفة والمجتمع عموماً في المساهمة الفعالة بتطورة وتقدمة).
* المسؤولية تجاة السياسات الحكومية (في تطبيق القوانين والالتزام بسياسات الدولة).

7- ادارة التغيير Managing change : التغير شئ حتمي تواجهة ادارة المنظمات في كل مراحل حياتها (بسبب تأثيرات العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ..الخ). وتعني ادارة التغيير بعمليات رصد وتشخيص وتحليل عوامل التغيير ومسبباتة , بهدف اتخاذ الاجراءات المناسبة للتكيف او استباق حصول تلك التأثيرات من خلال تطوير الممارسات الادارية بالشكل الذي يدعم خطط واستراتيجيات المنظمة ويخفف من اثر التغيير على عمليات المنظمة او يتواكب معه.

8- إدارة الأزمات Crises mangement :الازمات قد تحدث احياناً بصورة طبيعية وقد تحدث بصورة مفاجئة (طارئة) وفي كلا الحالتين فهي تؤثر في المنظمة بدرجة معينة , لذلك يعكس موضوع ادارة الازمات اهتمام الادارات العليا في المنظمة بأتخاذ الاجراءات والممارسات التي تطال احياناً الوظائف الادارية , وتستوجب تصميم اليات ووسائل تكشف عن اسباب الازمة وتأثيراتها وسبل احتواءها لتقديم الحلول المناسبة في مواجهتها او تقليل اثارها .

9- إدارة الصراع Conflict management : تهتم بتبني الإدارة لأساليب معينة تهدف من خلالها إلى تفهم أسباب الصراع بين الأفراد (العاملين) أو بين الإدارات وسبل تخفيف حدة التوتر للحيلولة دون انتشار حالة الصراع , خاصة إذا توقع لها أثار سلبية على العاملين أو المنظمة ..

10-إدارة الوقت Time management : تتركز فلسفة إدارة الوقت في إدراك الإدارة لأهمية " الوقت" بوصفة عنصراً أساسياً ينبغي استخدامة بشكل امثل من اجل إتاحة الفرصة أمام الإداريين لتوظيف الموارد التنظيمية (البشرية , ,المالية, المادية , المعلوماتية) باتجاه تحقيق الأهداف بطريقة سليمة وكفوءة .

و تتطلب عمليات إدارة الوقت تخطيطاً جيداً لطرائق أداء العمل وتوزيع الوقت وفقاً لأوليات وطبيعة النشاطات والفعاليات المطلوب تنفيذها خلال العمل اليومي مما يقلل فرص الهدر والضياع .

11- التجارة الحرة Free trade : وتعني انتقال وحركة السلع والبضائع بين الدول بدون إخضاعها لقيود اقتصادية أو سياسية أو قانونية.

12- العولمة Globalization : من ابرز التحديات التي تواجة الإدارة المعاصرة .. وقد ساهمت ثورة الاتصالات والتقدم العلمي وانتشار تقنيات تكنولوجيا المعلومات في سعي إدارة المنظمات للبحث عن فرص جديدة خارج حدود أوطانها ضمن مفهوم ما أطلق علية تسمية " العولمة " الذي اظهر استحقاقات إدارية واقتصادية وتجارية وقانونية تطلبت نظرة أكثر شمولية لتحقيق التكامل في اقتصاديات دول العالم .

وقد واجهت الإدارة تبعاً لذلك تحديات كبيرة بسبب الاختلافات والتنوع الثقافي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي لدول العالم , ومن ابرز تلك التحديات التي أصبح على الإدارة المعاصرة أن تراعيها في إطار سيادة هذا المفهوم ..

* سبل البحث عن الفرص الأوسع خارج الحدود الوطنية .
* كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة في الدول الأخرى (القوى العاملة والتسهيلات والمواد الأولية التي تدخل في الصناعة وفي مجال الخدمات) .
* المنافسة الدولية التي أضيفت إلى ما تواجهة المنظمة من منافسة محلية وإقليمية .
* متابعة حركة وانتقال رؤوس الأموال والأفراد وأنتشار الثقافات والمعرفة والتكنولوجيا .
* مجالات التطوير وتحسين مستويات الإنتاج وضبط الجودة لتدعيم فرص المنافسة والتفوق والتميز .

حالات دراسيه

Case Studies

الحالات الدراسية التي سيتم تقديمها، تهدف الى تنمية قدرة الطالب في الربط بين الأسس النظرية التي تعلمّها والمهارات المكتسبة في مجال تحقيق التجانس مع متطلبات التطبيق والواقع العلمي .

وقد حاول المؤلف كتابة حالات دراسية استمدها من الأفكار والمضامين التي وردت في الكتاب، لتكون عوناً للطلبة في اختبار معلوماتهم النظرية وسنداً لمدرسي المادة في تدعيم المنهج الدراسي.

حالة دراسية (1)
"في موضوع التحفيز"

يجلس أحمد وعلي وصالح في أحد مكاتب القسم الذي يعملون فيه يومياً، من أجل تبادل الأحاديث عن شؤون المنظمة والقسم.

قال (أحمد) .. أصبح مديرنا في هذه الأيام غير عادل، فأسلوب تعامله معنا قد تغيّر وصار غير مقبول ..

كيف يمكن أن يمنح أعلى المكافئات وكتابي شكر وتقدير الى "غسان" لمجرد أنه لا يلتقي معنا ويستمر في العمل خلال ساعات الدوام .. ألا يحتاج الإنسان الى الراحة النفسية بين مدة وأخرى !!

سانده (علي) قائلاً .. نعم، فمن الضروري أن يتيح لنا المدير فرصة للمحادثة مع بعضنا وتبادل الرأي بشأن هموم العمل ومشاكله، ثم أننا نجلس معاً يومياً ونستغل هذه الفرصة للتشاور أحياناً بما ينفع العمل ويؤدي الى تقدمه.

قال (أحمد) .. وهل يقبل هو أن يستمر بعمل متواصل منذ الساعة الثامنة صباحاً والى نهاية الدوام، يفترض يا أخوان أن يوجد نادٍ صغير أو مطعم داخل الشركة لقضاء بعض الراحة وتناول الموظفين والعاملين للشاي .

هنا تدخل (صالح) معقباً، أن المدير قد كافأهم أيضاً وإن كان بمبلغ أقل إلا أنه يؤيد زملاءه في أن المدير لا يترك أية فرصة أو مجال للراحة النفسية والبدنية للموظفين.

تناول الموظفون الثلاثة طعامهم الذي كان مبالغاً فيه وهم ينظرون الى زميلهم "غسان" الذي لا يزال يعمل في الموقع المجاور، بحالة من الامتعاض ثم تبادلوا النظرات وأخذوا يضحكون مع بعض بصوت عالٍ مطمئنين أن المدير في اجتماع خارجي ولن يعود قبل انقضاء أكثر من ساعتين .

أسئلة بشأن الحالة :

في ضوء دراستك، كيف يمكنك تحديد الآتي :-

1 - هل كان الموظفون الثلاثة (أحمد وعلي وصالح) على صواب وما هي طبيعة الأخطاء التي ارتكبوها من وجهة نظر إدارية ؟

2 - ما هي نقاط القوة والضعف – أن وجدت – في أسلوب المدير وهل كان عادلاً في جانب تحفيز العاملين (الموظفين) في قسمه ؟

3 - ما الذي تقترحه لتطوير الحالة في هذا القسم ؟

حالة دراسية (2)
"في موضوع التخطيط"

يؤمن مدير قسم التخطيط في دائرتنا بأهمية دراسة إمكانات المنظمة وتحليلها (المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية) قبل القيام بوضع خطط المستقبل .

ونظراً لكونه يمتلك المعلومات والخبرة الواسعة في مجال عمل المنظمة لاستمراره في العمل وإشغاله لأكثر من منصب في الدائرة منذ مدة طويلة، لذلك يتم تكليفه حالياً بإعداد الخطط قصيرة ومتوسطة الأمد للسنوات الخمس القادمة وتقديمها الى الإدارة العليا لغرض المصادقة عليها .

وبالرغم من كل ذلك، فأن السيد حازم ناجي – الخبير الاستراتيجي في الدائرة – يعتقد بأن الخطط التي سيتم إنجازها تفتقر الى الكثير من الأمور المهمة لأنها تنطلق من دراسة الإمكانات الداخلية للدائرة (المنظمة) فقط .

وبسبب عمل الدائرة في مجال بيئي يتصف بسرعة التغيير وأن المستقبل القريب سيشهد ظهور شركات (منظمات) منافسة، فأن احتمالات الفشل في التخطيط ستكون هي الأرجح .. وهذا ما يعزز رأي السيد الخبير .

أسئلة بشأن الحالة :

1 - هل إن إجراءات الإدارة العليا بتكليف مدير قسم التخطيط لوحده، كانت صحيحة .. أم أنك تُساند رأي الخبير الاستراتيجي ؟ ولماذا ؟

2 - في ضوء دراستك لوظيفة التخطيط ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي في حياتنا المعاصرة .. ما هي النصائح التي يمكن أن تقدمها للدائرة المعنية ؟

حالة دراسية (3)
"في موضوع التنظيم"

تعاني شركة حمورابي لصناعة الأثاث من مشكلة تخص انسيابية العمل وتنظيم توقيتات وصول السلع المنتجة الى الزبائن، فهناك الكثير من الاختناقات في العمل كما يتم تأخير إنجاز عدد كبير من الطلبيات أو إيصال المنجز منها الى الزبائن لأسباب عدة، منها :

- عدم التزام الموردين بمواعيد دقيقة في تجهيز المواد الأولية من الأخشاب والمسلتزمات الأخرى المطلوبة للعمل في الأوقات المتفق عليها .
- التأخير والتكلفة العالية في مجال النقل ، حيث تقوم الشركة بتأجير الشاحنات العائدة للغير من أجل نقل منتجاتها الى المحافظات الأخرى .. إلا أن هناك حالات عديدة من عدم الالتزام بمواعيد الحركة والوصول من قبل شركات الشحن بالإضافة الى تحمل تكاليف نقل كبيرة، انعكست على أسعار منتجات الشركة في كثير من الأحيان.

فإذا علمت أن هناك شركات أخرى أخذت تنافس شركة حمورابي، خاصة في المحافظات مستفيدين من عدم تحمل تكاليف النقل والمخاطرة إضافة الى إمكانية إيصال السلعة الى الزبون في الوقت المناسب ..

كيف يمكنك مساعدة شركة حمرابي من خلال تقديم حلول مناسبة لمشاكلها، علماً أن الإقبال يتزايد على منتجاتها في جميع المحافظات ، وهي تتمتع بإمكانات مالية عالية تستطيع الاعتماد عليها في تولي مهمات توفير المواد والأخشاب ونقل المنتجات بإمكاناتها الذاتية، فهل تقترح

1 - فتح فروع للشركة في المحافظات جميعها أم في البعض منها وما هي المشاكل والمحددات التي يمكن أن تواجهها إذا ما اتخذت مثل هذا القرار ؟

2 - قيام الشركة بتولي نشاطات التجهيز والنقل.. مما يعني استحداث مكاتب أو شركات فرعية تتولى مهمة شراء المواد الأولية وتوفيرها للشركة الى جانب نقل المنتجات وتوزيعها على المحافظات ؟

3 - أرسم خارطة تنظيمية للشركة ومكاتبها أو شركاتها الفرعية بأسلوب "الهيكل الشبكي" ؟

حالة دراسية (4)

"في موضوع المهارات الإدارية – مهارات المدير"

اجتمعت الإدارة العليا في الشركة العامة للصناعات المحلية، من أجل انتخاب عضو جديد لمجلس إدارة الشركة ويكون في الوقت نفسه مديراً لدائرة الإنتاج والعمليات ..

وكانت الترشيحات النهائية أمام المجلس، تتضمن مرشحين فقط لإشغال المنصب .. فيما يأتي ملخص عن السيرة الذاتية وخصائص كل منهما :

1- المهندس عبد الكريم ضامر

- حاصل على شهادة بكالوريوس في الجامعة التكنولوجية داخل القطر.
- له خدمة وظيفية تتجاوز الـ (10) سنوات وجاء نقلاً الى الشركة منذ سنتين فقط .
- يُرشح لأول مرة لإشغال منصب قيادي خلال حياته الوظيفية .

- يمتلك الكثير من المهارات التقنية في مجال الاختصاص ومشهود له بالكفاءة في إنجاز الكثير من المهمات التي يُكلف بها .
- يمتلك رؤية وتصورات كاملة عن طبيعة الأعمال الهندسية في الشركة.
- يرغب دائماً، العمل بشكل منفرد وعلاقاته مع الآخرين تتصف بالمحدودية وفي إطار متطلبات المهمة التي يُكلف بإنجازها حصراً، كما أنه لا يود المحادثة أو المناقشة مع زملائه من العاملين .
- سجله الوظيفي خالٍ من العقوبات وهو حاصل على "الامتياز" في التقييم السنوي .

2- المهندس سامي محسن

- حاصل على شهادة الإنتاج والتصنيع كلية الهندسة – جامعة بغداد .
- مارس عمله التخصصي في أكثر من شركة هندسية منذ ما يقارب (20) سنة قضى معظمها في الشركة الحالية .

– يمتاز بكفاءة عالية في مجال تخصصه وعلاقات طيبة مع الإدارة العليا والعاملين في الأقسام التي اشتغل فيها .

– له الكثير من الأفكار الإبداعية وحاصل على براءتي اختراع في السنوات الثلاث الأخيرة كما أن خبرته في الشركة أهلته لإشغال أكثر من منصب في الإدارة الوسطى رئيساً لبعض الأقسام ومسؤولاً للوحدة الهندسية .

– عوقب بالتنبيه لمرة واحدة لتكرار تأخره عن الدوام أكثر من مرة بسبب ظروف صعبة كان يواجهها في مجال حياته الاجتماعية .

أسئلة بشأن الحالة :

1 – مَنْ تعتقد هو الأفضل لإشغال المنصب ؟ ولماذا ؟

2 – ما نوع المهارات الإدارية التي يمتلكها المرشحين وما هي المهارات التي يفتقد إليها أي منهما، وتعيق إمكانية إشغاله للمنصب القيادي ؟

حالة دراسية (5)
"في موضوع اختيار القادة"

كان الناصر لدين الله [*] ، الذي بويع بالخلافة سنة 575م وهو أحد الخلفاء الراشدين .. ودامت خلافته (47) سنة، يتبع أساليب فريدة ومميزة في اختيار رجاله وقادته، فعندما يريد أن يّولي أحدهم منصباً، يشيع بين الناس أنه سيختاره، ثم يتمادى في تنفيذ قراره فيترك الفرصة لعامة الناس أن يقيمّوا هذا المرشح، إذ يقوم بعضهم بوصف فضائل الرجل بينما يقوم آخرون بتبيان جوانب الخلل فيه وكان للخليفة رجال يختلطون مع الناس فينقلون أخبارهم إليه ورأي الناس في مرشح الخليفة وعند ذلك يعتمد الخليفة على قدرته في تمييز الأقوال والمعلومات وإذا ما رجح نظرة تفضيل الرجل ولاّه واتخذ القرار بمنحه المنصب وأن ترجح عنده قول الطاعنين، أعرض عنه .

---

[*] الحالة الدراسية مكيفة من قبل المؤلف عما جاء في المصدر، محمد بن علي بن طباطبا – أبن طقطقا – (1966)، "الفخري في الآداب السلطانية والدول الإسلامية"، (بيروت، دار صادر) ص:39 .

أسئلة بشأن الحالة :

- وضح رأيك بشأن أسلوب الخليفة في اختيار رجاله الذين يوليهم أمور الدولة ؟ وهل يمكن لهذا الأسلوب أن يصلح في اختيار قادة المنظمات في الوقت الحاضر .. أسند إجابتك بأمثلة ؟

حالة دراسية (6)
"في موضوع أنماط القيادة"

يعتقد السيد حامد – مدير قسم الموارد البشرية في الشركة العامة للسجاد الوطني، أنه يُدير شؤون القسم بكفاءة عالية، فهو يتخذ القرارات التي يراها مناسبة، ولا يسمح باعتراض العاملين عليها أو التعقيب أو الاستفسار لكون تلك القرارات تصب في مصلحة القسم والمنظمة – من وجهة نظره – ، كما أن جميع العاملين (من منتسبي القسم) يؤدون ما عليهم من تكليفات لعلمهم المسبق أن المدير لا يقبل بأي خطأ أو تهاون أو تلكؤ في تنفيذ ما يقرره .. إذ سبق أن تعرض للعقوبات العديد من المنتسبين نتيجة محاولتهم الاعتراض أو تقديم مقترحات واستفسارات تسببت في تأخير تنفيذ بعض قرارات المدير الحريص على مصلحة العمل والساعي الى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة .

اضافة الى ما تقدم فأن السيد حامد يُحدّد في بعض الأحيان مواعيد لعقد اجتماعات مع منتسبي القسم يبين فيها أفكاره وخططه المستقبلية وتوجهاته في مجال تطوير القسم والمنظمة، والتي غالباً ما تنتهي بموافقة

الجميع على قرارات المدير، الذي يعتقد بأنه يتميز بصلابة الموقف وحُسن إدارة الاجتماعات .

كما أن من عوامل نجاح السيد حامد، أنه لا يبخل بالمكافأت المالية السخية لكل من يؤدي العمل المطلوب منه بشكل جيد، مما يؤثر في دافعية العاملين نحو الإنجاز .. بالرغم من كونهم أصبحوا في هذه الأيام يطالبون بمكافأة عن كل صغيرة وكبيرة، وذلك ما يحاول السيد المدير معرفة أسبابه لدفع المنتسبين الى السعي لإنجاز العمل دون المطالبة بمقابل .

أسئلة بشأن الحالة :

من خلال دراستك لأسلوب المدير حامد .. وضح ما يأتي :

1 – ما هو نمط القيادة الذي يمكن أن يوصف به السيد حامد – مدير القسم ؟

2 – برأيك ما الذي يدفع المنتسبين في القسم الى إنجاز العمل .. وهل يستخدم المدير أسلوباً مناسباً في تحفيزهم ؟

3 – ماذا تقترح لتطوير العلاقة بين المدير ومنتسبيه، والأسس الإدارية السليمة التي ينبغي تطبيقها ؟

حالة دراسية (7)
"في موضوع الاتصال الإداري"

تعاني إحدى الشركات في مجال الخدمات الفندقية من مشاكل في الاتصال الإداري، يمكن إيجازها فيما ياتي :

1 –عدم تقبل المديرين لاتصال العاملين عبر القنوات غير الرسمية.

2 –في محاولة لتقديم خدمات فندقية متميزة يتم اختيار وسائل اتصال ذات كلفة عالية في مجال الإعلان، بالرغم من أن الشركة تعاني من موقف مالي حرج .

3 –نادراً ما يسمح للعاملين إبداء آرائهم واستفساراتهم بشأن الأوامر الصادرة والتي يعتقد بأنها تهدف الى تحسين الخدمة المقدمة، مما يثير امتعاض وعدم رضا العاملين .

4 –التداخل الارتباك الحاصل في انتقال المعلومات بسبب عراقيل ناجمة عن عدم التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات في المستويات الإدارية المختلفة .

أسئلة بشأن الحالة :

1 - بافتراض تكليفك بتقديم حلول لمشاكل الاتصال التي تعاني منها الشركة .. ماذا تقترح لجعل عملية الاتصال أكثر فاعلية .

2 - هل تعتقد أن بإمكان الشركة تحمل تكاليف عالية للإعلان من أجل جذب زبائن أكثر ؟ حاول أن تقدم مبررات منطقية وأمثلة تُسند فيها إجابتك .

حالة دراسية (8)
" في أسلوب الإدارة المعاصرة"

يمتلك السيد أحمد السامر، أكبر مجموعة مخازن للمواد الاحتياطية للسيارات، وقد حقق خلال سنوات عمله نجاحاً منقطع النظير وأصبح من أكبر تجار المواد الاحتياطية للسيارات في السوق العراقية وهو يفكر في الوقت الحاضر بتوسيع نطاق عمله ليشمل الدول المجاورة وبعض الدول العربية .. يتميز السيد أحمد في مجال عمله بما يأتي:

- شخصية قوية يؤثر من خلالها في العاملين مما جعله يكسب ودّهم ويجعلهم يعملون برغبة وتفانٍ .
- دقة اختياره لمن يكلفهم بالمواقع الإشرافية والقيادية كما أنه يتعامل مع الجميع كأصدقاء ويتيح لهم حرية الإبداع في مجال العمل ويشجع الأفكار التطويرية الناجحة (المفيدة) .
- يحاول أن يعزّز الشعور بالانتماء من خلال قبول المشاركة في اختيار القادة والسماح بحرية محدودة في مناقشة القرارات واقتراح سبل إنضاجها الى جانب مناقشة المشاكل الخاصة بالعمل .

- غالباً ما يشجع المسؤولين وأصحاب المواقع الإدارية القيادية في مجموعته على الالتقاء بمرؤوسيهم والاستماع لآرائهم وتقديم تقارير عن نتائج تلك اللقاءات.
- كان يتولى الإشراف على إقامة الحفلات والرحلات الترفيهية، التي يطلب خلالها مشاركة الجميع ويكون مع عائلته أول المشاركين فيها على وفق ما تسمح به ظروفه الخاصة .

أسئلة بشأن الحالة :

1 - بالاستناد الى ما قرأته من أسس نظرية في الإدارة المعاصرة، كيف يمكنك أن تُصنف أسباب نجاح السيد أحمد السامر في تحقيق التوسع والنمو في العمل ؟

2 - هل يتوقف نجاح مجموعة المخازن للمواد الاحتياطية على جهود مالكها (السيد أحمد) وحده ؟ أم أن هناك أسباباً أخرى .. حاول أن تعزز إجابتك بأمثلة .

ثُبت المراجع

أولاً : الكتب العربية

1 - البديوي، منصور (1987) " دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات " (مصر، الإسكندرية، مطبعة الدار الجامعية).

2 - برنوطي، سعاد نائف (2001)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد" (الأردن، عمان، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر) .

3 -حريم، حسين وحداد، شفيق و سويدان، نظام وكلاكدة، ظاهر وجودة، محفوظ (1998)، "أساسيات الإدارة" (الأردن، عمان، الطبعة الأولى، جامعة العلوم التطبيقية).

4 - حسن، عادل (1984)، "العلاقات العامة" (بيروت، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر).

5 -درة، عبد الباري وآخرون، (1994) "الإدارة الحديثة :المفاهيم والعمليات" (عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية) .

6 -الدوري، زكريا مطلك (2003)، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " (بغداد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة) .

7 - زيارة، فريد فهمي (2000)، "إدارة الأعمال: الأصول والمبادئ" (الأردن، الطبعة الأولى) .

8 -سالم، فؤاد الشيخ، ورمضان، زياد والدهان، أميمة، ومخامرة، محسن (1998) "المفاهيم الإدارية الحديثة"، (الأردن، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني) .

9 -السالم، مؤيد سعيد (2000)، "نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم" (الأردن، عمان، دار وائل للطباعة والنشر) .

10 - السالم، مؤيد سعيد وحرحوش، عادل (1991)، "إدارة الموارد البشرية" (بغداد، مطبعة الاقتصاد) .

11 - سلوم، الياس (2000)، " تقنية العلاقات العامة " (الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر) .

12 - سويدان، نظام موسى وحداد، شفيق إبراهيم (2003)، " التسويق: مفاهيم معاصرة" (الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع) .

13 - السيد، إسماعيل محمد (1990)، " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية " (الاسكندرية، المكتب العربي الحديث) .

14 - الشامي، لبنان هاتف & رابعة، غازي & الزغبي، خالد يوسف ، (2001)، "أسس الإدارة الدولية : مدخل استراتيجي لوظائفها الإدارية" (الأردن، الطبعة الأولى، أربد، المركز القومي للنشر) .

15 - الشرمان، زياد محمد وعبد السلام، عبد الغفور (2001)، "مبادئ العلاقات العامة" (عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع) .

16 - شفيق، محمد والحنيطي، فيصل وأرتيمة، خالد (1989)، "أساسيات الإدارة المالية" (عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع) .

17 - عبود، كنجو وفهد، إبراهيم وهبي (1997)، "الإدارة المالية" (عمان، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة) .

18 - العتيبي، صبحي (2002) "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، (الأردن، الطبعة الأولى، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع) .

19 - عقيلي، عمر وصفي (1997) " الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم" (الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع) .

20 - علي، عبد المنعم السيد وسعد الدين، نزار (2004)، "النقود والمصارف والأسواق المالية"، (عمان، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع) .

21 - القريوتي، محمد قاسم (1993)، "السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" (الأردن، الطبعة الثانية، عمان) .

22 -كنعان، نواف (1995)، "القيادة الإدارية" (الأردن، عمان، الطبعة الخامسة، مكتب دار الثقافة) .
23 -كوريل، عادل عبد الملك والقزاز، إسماعيل إبراهيم (2002)، "التدريب من أجل الجودة بموجب المواصفة الدولية القياسية ISO – 10015" ، (بغداد، الطبعة الأولى، مطبعة الأشقر).
24 -اللوزي، موسى (2002) "التنمية الإدارية" (الأردن، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر) .
25 -ليفيت، ثيودور (1994)، " الإدارة الحديثة " ترجمة د. نيفين غراب، (القاهرة مصر الجديدة، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع) .
26 -ماضي، محمد توفيق (1999)، "إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل اتخاذ القرارات" (مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع) .
27 -ماهر، أحمد (1998)، "إدارة الموارد البشرية" (جمهورية مصر العربية، الطبعة الخامسة، مركز التنمية الإدارية) .
28 -محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد (2004)، "إدارة الإنتاج والعمليات" (الأردن، عمان، دار وائل للطباعة والنشر) .
29 -موسى، غانم فنجان (1990)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" (بغداد، مطبعة الراية) .
30 -الملحم, حسام, وخيربك, عمار, (2000) ," شبكات الانترنيت – بنيتها الأساسية وانعكاساتها على المؤسسات (الطبعة الأولى , سلسلة الرضا للأنترنيت).
31 -هاشم، زكي محمود (1989)، "إدارة الموارد البشرية" (الكويت، الطبعة الأولى، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع) .
32 -هنيدي، منير صالح (1989)، "الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر" (الإسكندرية، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث) .
33 -يوسف، ردنية عثمان والصميدعي، محمود جاسم (2004)، "تكنولوجيا التسويق" (الأردن، عمان، الطبعة الأولى، دار المناهج والتوزيع).

ثانيا: الكتب الأجنبية

22- Adam, Everett E. & Ebert, Ronald J. (1996), "production & operation Management" (New Delhi, 5th, ed., printice Hall of India) .

23- Ahuja, K.K., (1993) "Management & Organization : A text Book" (1st . ed., CBS publisher & distributors) .

24- Anderson, C.R., (1998) "Managemant : Skills, function & organization performance" (Boston : Allyn & Bacon, Inc) .

25- Batrol, Kathryn & Martin, David (1994) "Management" (New York: 2nd ed., McGraw-Hill, Inc.) .

26- Bediean A.C., & Zammuto, R.F., (1991) "organization Theory & Design" (Chicago : The Dryden press) .

27- Bertalanffy, Ludwing von, (1972), The history & status of General systems theory, "Academy of Management Journal", vol. 15" .

28- Bohlander , George , & S.scott & S.,Arther , (2003), “Managing Human Resources” (south – western college , pub ., Thomson learning).

29- Boon Louis E. & Kurtz, David I., (1992) "Contemporary Marketing" (U.S.A: 7th, ed.,the Dryden Press Inc.,) .

30- Cole G.A. (1994) "Management theory & practice" In Richard pettinger, (2000), "op. cit"

31- Cravens, David W., (2000) "Strategic marketing" (Irwin McGraw – Hill) .

32- Daft, R.L., (1992) "Organization Theory & Design" (Minnesota : 4th, ed., west publish Co.)

33- Daft, Richard L. (1991) "Management" (New York, 2nd, ed., The Dryden Press) .

34- Daft, Richard L., (2001) "Organization Theory and design" (U.S.A, 7th, ed., south – western college pub., Thomson Learning) .

35- Dale ,Jorgenson, (2001), “information Technology & the U.S. Economy” , The American Economic Review, Vol .91 , No. 2, March .

36- Davis, Keith & New storm, John (1985), "Human behavior at work" (New York: McGraw – Hill Book Co.,)

37- Dilworth, James B., (2000), "Operations management : Providing value in Goods & services", (U.S.A: 3rd, ed., Harcourt, Inc.) .

38- Dittrich, John E., (1988), "The General Manager & Strategy Formulation" (New York: John – Wiley& sons, Inc)

39- Drucker, Peter (1954), "Management By Objectives & Self Control: Classics of Organizational Behavior" (Bouston: moore publishing co.,).

40- Evans, J.R., (1993), "Applied production & Operations management", (N.Y: 4th, ed., west pub, company) .

41- French, Wendell L., (1998), "Human Resource Management" (N.Y : Houghton Mifflin, co.)

42- Gibson, James L., & Ivancevich, John M., & Donnelly, James H., (1994), "Organizations : Behavior & Processes" (Boston, Mass : Irwin) .

43- Glaude George., (1968) "History of Management" (Englewood cliffs, prentice – Hill) .

44- Green wood, R. G. & Bolton, A.A & Green wood, R.A (1983), "Hawthorn a half century later: Relay assembly participants remember "journal of Management"

45- Harold, Koontz., & O'Donnell, Cyril, (1976) "Management : A systems & contingency Analysis of management of managerial functions" (6th, ed., Mc Graw – Hill) .

46- Harrison, E.F., (1987) "The Managerial Decision– Making Process" (Boston: Houghton Mufflin) .

47- Hatch, Mary, Jo., "Organization Theory : modern, symbolic & postmodern perspectives" (New York Oxford university press, Inc.,).

48- Hellriegel Don & Slocum, John (1992), "Management" (6th, ed., Reading : Mass; Addison – Wesley pub, co.,) .

49- Hicks, Herbert G. & Ray, C. Gullett, (1981) "Management" (4th, ed.,Mc Graw – Hill, Inc.,).

50- Hill, Terry (2000), "Operations management : strategic context & Managerial analysis" (1st pub., Macmillan Press LTD,) .

51- Holt, David, (1993) "Management : Principles & Practices" (New Jersey, 3rd, ed., Englewood cliffs, Printice – Hall) .

52- Ivancevich, John M, & Donnelly, James H, & Gibson, James L., (1989) "Management : Principles Functions" (4th, ed., Homewood, IR Win, Inc.,) .

53- Katz, Daniel & Kahn, R. (1966) "The Social Psychology of Organization " (New York: John Wiley & Sons, Inc.) .

54- Katz, Fermont & Rosenzweig, J. (1974), "Organization & Management" (Tokyo : McGrow – Hill Kogakush,)

55- Koontz, Harold & Weitrich, Heinz (1976), "Management" (6th, ed., Mc Graw – Hill kogasha LTD..)

56- Koontz, Harold & Weitrich, Heinz (1989), "Management" (9th, ed., Mc Graw – Hill Book Co.)

57- Krajewski Lee J., & Ritzman, Larry P., (2002), "Operations Management : Strategy & Analysis", (N.J: 6th, ed., Pearson Education, Inc, Upper Saddle River) .

58- Kreitner, Robert & Kinicki, Anglo (1989), "Organizational Behavior" , (Home Wood: Richard Irwin, Inc.,) .

59- Laudon , K.C.,& Laudon , J.P.,(2000) “Management Information system” (N.J., 6 th . ed., prentice – Hall , Inc.).

60- Longencker Justin & slocum, John (1992), "Management" (6th, ed., Reading : Mass; Addision – Wesley pub., co.,) .

61- Martin , E.W., & Brown, C.V., & Dehayes, D.W., & perkins, W.C., (1999), “Managing Information Technology : What Managers need to now” (3 rd .ed .,prentice-Hall ,Inc .).

62- Mcclelland, David C., (1962), Business drive & National Achievement, "Harvard Business Review", VoL. 40, July- August .

63- McGregor, Douglas (1960), "The Human side of Enterprise" In, Schermerhorn., John R, Jr., "op. cit" .

64- Mintzberg, Henry (1979), "The structuring of organization A synthesis of the research", (N.J; Englewood cliffs, printice – Hall) .

65- Mintzberg, Henry (1983), "Power In and Round Organization" (N.J: Prentice – Hall, Englewood cliffs).

66- Moorhead, Gregory, & Griffin W, Ricky., (1995) "Organizational Behavior" (U.S.A : Houghton Mifflin Co.).

67- Narayanan, V.K & Nath, R., (1993) "Organization Theory : A strategic Approach" (R.D, Irwin Inc., Burr Ridge) .

68- Pettinger., Richard (2000) "Mastering Organizational Behavior" (1st, pub., Mac millan press LTD.,).

69- Randemer , Anne, (2002), “E-procurement Implementation strategy Guide Lines”.

70- Robbins Stephen & coulter, Mary (1999) "Management" (N.J: 6th, ed., prentice – Hall)

71- Robbins, Stephen p., (1990) "Organizational Theory: Structure, design & applications" (N.J: 3rd, ed., prentice – Hall)

72- Robbins, Stephen P., (2001) "Business Today: the new world of Business" (U.S.A., Harcourt, Inc, Inc.,).

73- Rudelius, William & Others., (1973) "An Introduction to Contemporary Business" (N. Y: Harcount Brace Jovanovich, Inc.) .

74- Schermerhorn, John R., Jr., (2001) "Management" (U.S.A, 6th , ed., Joh n Wiley & Sons, Inc.) .

75- Schuler, Randall S., (1981), "Personnel & Human Resource management" (St. Paul, west pub, co.,) .

76- Simon, Herbert A. (1976), "Administrative Behavior" (New York: 3rd, ed., Mac Millan)

77- Simon, Herbert A., (1965) Administrative Decision- Making "Public Administration Review", VoL. 125, No. 12, March,) .

78- Stanton, William J., (1975), "Fundemantal of marketing" (New Yourk: Mc Graw – Hill co.,).

79- Suzi, (2000), "Marketing of Services" (U.K: London University Internet Essay Bank Co.,) .

80- Weiss, W.H., (1996) , "Bench Marking: Key to Being the Best" , Supervision Magazine, (Vol. 57, March.,) .